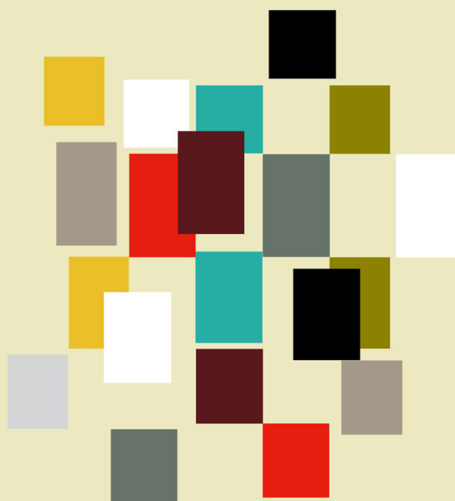
TURING 图灵交互设计丛书

New Riders

Clout
The Art and Science of Influential Web Content

影响力
让网站内容打动访客



[美] Colleen Jones 著
张敏杰 王一枝 译

国际体验设计协会秘书长 胡晓
糗事百科创始人 王坚
作序推荐



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明



Colleen Jones

享有国际盛誉的内容策略和用户体验专家，亚特兰大Content Science公司创始人。曾为美国疾病控制中心、辛格勒无线公司等诸多知名企业提供交互设计方案。个人网站：leenjones.com。



张敏杰

祖籍山西临汾，曾任支点网开发经理，现任北京中电普华信息技术有限公司BPM与BAM产品经理。长期从事电力行业信息系统建设，参与过SoTower开发平台、电力营销系统等核心系统研发，组织BPM平台、BAM等产品研发及应用推广，现致力于“互联网改变传统行业”的研究与实践。



王一枝

自由撰稿人，曾在北京图灵文化发展有限公司担任编辑，参与过十余本英文翻译图书的编辑出版工作。

TURING 图灵交互设计丛书

Clout
The Art and Science of Influential Web Content

影响力
让网站内容打动访客

[美] Colleen Jones 著
张敏杰 王一枝 译

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目（CIP）数据

影响力：让网站内容打动访客 /（美）琼斯
(Jones,C.）著；张敏杰，王一枝译. -- 北京：人民邮
电出版社，2014.5
（图灵交互设计丛书）
ISBN 978-7-115-35242-2

Ⅰ. ①影… Ⅱ. ①琼… ②张… ③王… Ⅲ. ①电子商
务－网站－编辑工作 Ⅳ. ①F713.36②TP393.092

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第067390号

内 容 提 要

本书从内容策略、语言风格和心理学角度，深入探讨了如何创建有影响力的Web内容。作者首先介绍了影响力的基本原理，接下来指导读者如何将这些原理付诸实践——如何规划、评估和调整内容，最后讨论了影响力内容的道德规范，并带领读者一览数字内容的前景。

本书适合交互设计师、内容策略专家以及其他与Web相关的人员阅读。

◆ 著 [美] Colleen Jones
译 张敏杰 王一枝
责任编辑 丁晓昀
执行编辑 李 鑫 陈婷婷
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 http://www.ptpress.com.cn
北京 印刷

◆ 开本：720×960 1/16
印张：15.25
字数：227千字 2014年5月第1版
印数：1－3 500册 2014年5月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2011-0810号

定价：49.00元

读者服务热线：(010)51095186转600 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

版 权 声 明

打造有影响力的Web内容

如何在众多网站中脱颖而出？

如何获得用户的深度青睐？

如何让网站内容打动用户？

如何让网站建立核心影响力？

……

《影响力：让网站内容打动访客》一书从修辞学及心理学的角度阐述如何提升影响力，从原理、内容策略、用户心理等纬度探讨了如何塑造优质 Web 内容，其中穿插了丰富的案例和图表，内容灵动鲜活，引人入胜。

建议从事内容设计及品牌策略的专业人士、企业主管、网络文案与内容供应商、互联网营销及公关人员，以及对网站内容生产与传播感兴趣的人员将此书置于案前必读。作者提倡“掌握原理的人能够从容地选择自己的方法，走得更快更远”。相信，阅读完此书你可以获得更多思考的机会和优秀的经验与技巧。

胡晓

国际体验设计协会（IXDC）秘书长

内容就是传播力

很久以前看到这句话的时候就觉得很有味道，它让我联想到了很多案例，越咂摸越觉得有道理。媒体只是通道，它们只有输送好的内容给大众才能体现自己的价值。媒体对优质内容的需要，远大于优质内容对媒体的需要。

举几个例子：兔斯基的形象通过 QQ 表情传播一夜爆红，留几手在新浪微博风生水起，小成本的《泰囧》创造院线票房神话，《万万没想到》成为优酷的现象级迷你剧，Flappy Bird 在 Reddit 网站掀起下载热潮……它们成功的前提都是内容本身过硬。

创造好内容太难了，贩卖媒体通道就成了一单长期的生意，过去是企业建站，今天是企业开通微博公共账号。你想要传播力吗？花上 6 万元开通一个微信账号让你与时俱进，最终得到的也只是微信上的几千个“粉丝”而已。

FIT 输入法作者冯华君写下过这样一段文字：“这个世界没有神话，只有一些很朴素的道理：便宜的打败贵的，质量好的打败质量差的，认真的打败轻率的，耐心的打败浮躁的，勤奋的打败懒惰的，有信誉的打败没信誉的。我相信我们只要坚持这些最朴素的道理一步一步地走，有一天我们一定会为自己骄傲。”

一步一个脚印地做好内容就是传播的真正捷径。

王坚

糗事百科创始人

http://www.qiushibaike.com/

《结网：改变世界的互联网产品经理》作者

序

互联网的一切都与行为动词有关，我们点击、搜索、导航、选择。诸多媒介之中，只有网络能让我们拥有自主的用户体验。

当企业想通过网络赢得用户时，他们最迫切想了解的就是：“如何才能让用户按照我们的意愿行事？”

这个问题不是没有答案，但首先需要我们改变思维模式。营销人员通常希望树立产品的知名度，并试图在互联网上复现这种广播式的宣传手段：他们创建类似平面广告的静态页面；效仿电视广告，创建华而不实的微型网站；群发邮件，就像街头揽客的生意人，吆喝着把一张张传单硬塞进我们手里。

然而没过多久他们就会发出疑问：为什么用户没有按照他们希望的方式去做呢？

希望通过网络赢得用户的企业需要转换一种方式——塑造影响力，而非单纯地获得关注。要说服人们改变原有的行为方式，就必须了解如何才能启发他们、刺激他们，并获得充分的信任。

用户体验领域的专业人士也许会理直气壮地说：“影响用户行为？这正是我们要做的啊！”的确如此，如果你希望通过技术手段来改变他人的行为模式，友善的用户体验设计师会很乐意帮助你。他们会告诉你，如果你想让用户遵从你的愿望，就应该设计更有吸引力的登陆页和分块页面，使浏览更顺畅，同时提出引人注目的标语。效果还不够理想？那就不断地进行 A/B 测试，直到找到效果最理想的设计。

在用户面前，我们已经丧失了影响力，因为我们过分迷恋各种媒介，而忽视了真正重要的东西——信息。对形式的过度关注，使我们忽视了问题的实质。现在是时候改变了，我们应该将注意力集中到要说什么，而不仅是怎么说或在哪儿说。

说到这里，你知道吗？事实上，在网络诞生很早之前，我们就知道如何针对受众的需要和期望去传递信息，懂得如何利用逻辑或者情感来说服他人，还曾经对修辞这门艺术颇有研究。

而现在听起来，“修辞”这个词更像是那些虚伪逢迎的政客、试图从天真的人们手中榨取血汗钱的油嘴滑舌的销售人员，以及言过其实的演说者的专长。如果这就是你现有的认知，那我敢担保：本书作者 Colleen Jones 绝对不会这样陈腐俗套。在本书中，她运用清晰严谨的推理和直截了当的叙述，与大家一起领悟说服的艺术与科学。

在书中，作者提出了一种有效的框架，用以评估如何通过网络去影响人们的态度、行为和决策。凭借在修辞学和技术交流方面数十年的潜心研究，她还列出了一些关键原则，帮助任何机构通过互联网提升自身的影响力。

本书同时给出了一系列实用的建议，任何一个希望利用网络来影响他人行为或决策的人都能从中受益。除了一些实用的技巧和窍门，作者还就内容策略提出了一种全面的方法，帮助你整合所有沟通工作，包括网站、社交媒体、搜索，甚至客户服务中心。

想让用户对你“言听计从”吗？那就读读这本书吧！

Karen McGrane

Bond Art+ Science 网络咨询公司总裁

致谢

我曾经以为写书不会太容易，然而我错了，事实上，写一本书不是不容易，而是非常不容易。如果没有许多优秀人士的帮助，就不会有这本书。

对 Michael Nolan、Jeff Riley 以及 New Riders 整个出版团队，我感激不尽，感谢他们的睿智与才华，以及真诚的合作。

我还要感谢 130 多名来自全球的内容策略和用户体验领域的专家，他们回复了我为撰写本书设计的一些问题。在他们的想法和建议的帮助下，本书的方向才得以确立。

Kristina Halvorson 替我扫清了研究过程中的许多障碍，使我获得了更多更好的涉及 Web 内容的意见。同时，也是她在鼓励我撰稿，并且给了我许多蕴含智慧的建议。在这里，我表示衷心的感谢！

Karen McGrane 生动地阐述了用户体验的方方面面，同时她也证明了有技术通信背景（这也是我的专业）的人也能够拥有管理人员的视野。我很荣幸她能够为本书作序！

我还要特别感谢那些思想领袖们，我在书中引用了他们的名言、事例以及案例：

- HowStuffWorks.com 网站的 Conal Byrne 和 Tracy V. Wilson；
- 爱德曼国际公关公司的 David Almacy；
- 洲际酒店集团的 John Muehlbauer；
- 美国纽威尔集团的 Bert DuMars 和 Susan Wassel；

- 美国疾病控制与预防中心的 Kelly Holton；
- Grasshopper.com 网站的 Jonathan Kay；
- The Deck 餐厅的 Jim Coudal；
- Gawker 传媒的 Erin Pettigrew；
- 考克斯报业集团的 Alan Segal；
- Simple Scott 及 BarackObama.org 官网的 Scott Thomas；
- FootSmart.com 网站的 Alan Beychok 和 Trish Tobin；
- 北卡罗莱纳州大学的 Tim Jones。

同样感谢 Jeffrey MacIntyre、Rachel Lovinger、BJ Fogg、Jeffrey Zeldman、Erin Kissane、Jeff Chasin、Robert Krause、Shelly Bowen、Rahel Bailie、Sally Bagshaw、Dechay Watts 及 Debbie Williams，感谢他们慷慨地分享自己的见解、社会关系以及案例。

我还要感谢 *A List Apart* 杂志的 Carolyn Wood，是她督促我撰写了 Words That Zing 专栏，正是这些内容奠定了本书的基础。也谢谢 *UXmatters* 的 Pabini Gabriel-Petit，他曾为我开辟了一个讲解 Web 内容的专栏。

我十分感激 Toni Pashley 对我的照顾，她调制的玛格丽特鸡尾酒相当刺激！另外，谢谢 Margot Bloomstein、Jonathan Kahn、Destry Wion、Kevin O’Connor、Mike Schinkel、Jeff Hilimire、Chris Moritz 以及 David Forbes 在早些时候提供的热情帮助。

最后，我由衷地感激 Kim Ware，感谢他协助我完成编辑工作，并绘制了书中上百幅图表。同样的感激之情也要送给 Laura Nolte，是她替我打理本书所有的宣传事宜。

引言

恭喜！你已经向塑造优质 Web 内容迈出了一大步。

很高兴能在提高 Web 内容影响力的征程中为你充当向导。首先，我先简要介绍一下本书。

本书的由来

这本书是爱的结晶——源自我对内容策略、说服艺术以及积极改变的热爱。今天，人们越来越频繁地利用网络来辅助决策。而事实上，无论是大公司、小企业还是个人，网络都有机会影响他们的决策。而我的目标是帮助你获得尽可能多的机会。

同时，我写这本书也是为了解决在交互行业中出现的各种问题，诸如：

- 利用各种小花招诱骗客户；
- 只重视内容的数量，却不关注内容的质量；
- 在万金油般的搜索引擎优化（SEO）技巧和对顾客具有误导性的广告上浪费时间与资金；
- 投入社交网络，但在内容上不思进取；
- 发布没有价值的信息。

为什么先讲原理

这本书将主要从修辞学及心理学的角度阐释如何增强影响力。有人也许要问：为

什么不直接从具体策略开始讲呢？原因很简单：从长远来看，只有学习并掌握了原理，你才能走得更快更远。

学习这些原理的确会在开始时多花费些时间，但一旦真正掌握了它们，就能在业务或项目上如鱼得水，事半功倍。事实上，比起盲目地在网络上使用各种策略，并猜测它们为何有效（或者更可能的是，它们为何没有成效），先了解原理无疑会让你更快上手。正如拉尔夫·沃尔多·爱默生所言：

> “掌握原理的人能够从容地选择自己的方法，而只关注方法却忽视原理的人，则注定会遇到麻烦。”

毋庸置疑，我希望你能成功，而不是惹上一堆麻烦。

本书的目标读者及阅读方式

为了让所有与 Web 相关的人员都能从本书中获益，我在写作时就预设了一些目标读者。

内容、设计及品牌策略人员

你认同 Web 内容的重要性，并希望从更高的战略层面来规划内容，那么又该如何阅读本书呢？

- 阅读第 1~2 章，其中列举的多个论据你可能熟悉，也可能不那么熟悉，但它们会告诉你，在内容方面花费时间和金钱是值得的。
- 通过第 3~5 章了解影响力的艺术和科学。
- 通过第 6~7 章了解如何启动计划。
- 通过第 8~10 章了解如何评估自己在内容方面的工作。
- 阅读第 11 章了解互联网行业的发展趋势。

企业主管

你已预见到企业在网络上的发展趋势，那么，你又该如何阅读本书呢?

- 阅读第 1~2 章及第 11 章,理解开发具有影响力的内容为何是策略中的重中之重。
- 如果产业已处于良性发展的态势,那么还要从第 11 章了解内容为何是一次巨大的机遇。
- 浏览其他章节时，重点关注以下两方面：
  - 规划和评估具有影响力的内容时，需要付出哪些时间和精力；
  - 有关洲际酒店集团、美国疾病控制与预防中心、Rubbermaid、Sharpie、HowStuffWorks.com 等知名公司或机构的案例研究。

网络文案作者与内容提供者（商）

假如喜欢利用文本、图片、播客、音乐或视频来创作高质量 Web 内容，那么，应该这样阅读本书：

- 从第 3~5 章描述的观点中获取灵感；
- 使用第 6 章中关于影响力模式的信息来进行内容规划；
- 通过第 8~10 章深入了解如何评估内容。

互联网营销人员及公关人员

也许，你正在为即将拉开序幕的营销活动做准备。除了考虑营销活动本身，你还需要为总体的客户关系制定计划。在阅读本书时应重点关注：

- 通过第 1~2 章了解如何分配资金和时间；
- 通过第 3~5 章掌握有关影响力的艺术和科学；
- 阅读第 6~7 章，学习如何启动计划；
- 阅读第 8~10 章，了解对内容质量进行评估的意义；

- 通过第 11 章内容，思考互联网行业的发展趋势。

小企业主

对你们中的许多人来说，网络是最大的（有时甚至是唯一的）展示平台。虽然你对网络的重要性了然于胸，但就如何去实践，很可能会收到大量相互矛盾的建议。在这一方面，本书可堪有破云现日之功：

- 阅读第 1~2 章，学习为什么具有影响力的内容是富有价值的投资；
- 通过第 3~5 章的阅读获取灵感；
- 依照第 6~7 章中的内容来规划内容建设，然后利用第 8~10 章中阐明的方法评估内容的效果。

非营利组织和志愿者

显然你已经意识到网络的力量，知道只要善加利用，它就会让你越来越接近自己的目标。那么，你需要做的是：

- 通过第 1~2 章了解内容构建方面的知识；
- 从第 3~5 章学习有关影响力的原理与技巧；
- 根据第 6~7 章中的内容来规划内容建设；
- 通过第 8~10 章学习如何评估内容。

了解完以上内容，你就做好了踏上塑造影响力征程的准备。

目　　录

第一部分　何去何从

第二部分　一些原理

第三部分　攀登之旅

Part 1 第一部分

何去何从

要提升网络营销效果，你有两条截然不同的路可选：一条是平坦的老路，带领我们通向已知的结果；另一条则布满荆棘、充满未知，却能引领你通往更高处，领略非凡胜景。

十字路口，如何抉择？

第 1 章
同样的路，一样（甚至更差）的结果

老树开新花，这是美好却难以实现的愿望。

“疯狂就是不断重复做同一件事，但期待不同的结果。”

——阿尔伯特 · 爱因斯坦

我们强调结果。不论是对于改善自身的健康、拉广告，还是销售产品，每个人都希望付出就有回报。但在网络世界，对我们中的许多人而言，所谓的结果还遥遥无期。因此，我们面临着一个重要的抉择。

过去 13 年来，我一直在观察交互领域的从业人员，并发现他们一次又一次地试图通过同一种途径来追求更好的结果。

1.1　强势推销和略微调整

客户转化率是一个关键的结果。为了促进销售或取得领先地位，许多网站采用的

劝诱手法和那些咄咄逼人的推销人员所采用的手法别无二致，他们往往把客户当成呆立不动的靶子，以为只要将各种高压销售策略投射过去，就能正中靶心，赚个盆满钵满。倒计时器就是我非常厌恶的推销手段，分秒的流逝不断提醒我应该赶紧注册或者购买。

这样的把戏就好像拿着棍子赶着人们往前走。这有用吗？

许多咨询顾问会说，我们预期应该有 2%~3%的访客会转化为客户（比如购买一件商品）。事实上，Fireclick 指数[①]显示，从 2003 年至今，全球总客户转化率一直徘徊在 2%~4%[②]。让我们以网络零售业为例，这是一个严重依赖客户转化率的行业，而多数网络零售商的客户转化率都不会超过 10%[③]。换句话说，至少有 90%的顾客在登录零售网站后不会购买商品。即使考虑到并非每个访客的目的都是购物，这一比率也还是相当低的。

如何才能让这一数据有所提升？自从诸如 Google Website Optimizer（2006 年发布）之类的测试工具相继问世以来，许多咨询顾问都会告诉我们，测试和优化是不二法门。我们努力对网站上的各种文案、按钮、图片以及登录界面进行调整（当然，时不时地也会加入各式各样的推销技巧），期盼客户转化率有所提升。这样的实验已经持续了多年。如果这些推销技巧和调试手段确实那么有效的话，那么时至今日，全球客户转化率即便不以火箭速度增长，也应该提升了很多才对，但事实却并非如此。

既然这样，是不是就可以停止测试或者优化了呢？当然不是。只不过，人们需要明白，应该采用的方法并不止这两招，因为技巧和调试本身并不足以使我们获得真正有意义的结果。

---

① Fireclick 是一家网络分析服务提供商，Fireclick 指数是他们免费提供的行业基准数据。——译者注

② 参见 Fireclick 的网络分析基准报告，网址为 http://index.fireclick.com/。

③ 参见“Top 10 Online Retailers by Conversion Rate (2007.7~2010.3)”，网址为 www.marketingcharts.com。

1.2　被过分高估的技术手段

仅依靠各种 IT 产品、某种功能或某个小程序，不可能获得期望的结果。我从不关心那些笑容可掬的供应商说些什么，他们总是准备用华丽的产品演示和免费饮料来糊弄你。行业分析师及作家 Thomas H. Davenport 曾一针见血地指出了技术的局限性：

> “然而，最重要的是，我们在 IT 领域需要更多唱反调的人……大多数产品都没有像其广告上吹嘘得那样神奇，或者可能连基本的功能都欠佳，更多产品则与供应商大张旗鼓的宣传相去甚远。”①

我曾多次目睹一些公司，尤其是那些大公司，将 IT 产品视为包治百病的特效药。同样，我也曾屡屡看到一些公司试图在败局已定的项目中启用那些所谓的最新、最高端的 IT 产品。事实上，来自 Standish 集团、Dynamic Markets 公司等研究机构的报告纷纷指出，多数 IT 项目都以失败告终。②③这些项目总让我想起呆伯特漫画（如图 1-1 所示）。



图 1-1　许多 IT 项目始于不切实际的臆想，并以失败而告终

---

① 参见“In Praise of IT Naysayers”一文，链接为 http://blogs.hbr.org/davenport/2007/07/in_praise_of_it_naysayers.html。

② 出自“Recession Causes Rising IT Project Failure Rates”，网址为 www.cio.com/article/495306/Recession_Causes_Rising_IT_Project_Failure_Rates。

③ 出自“Two Reasons Why IT Projects Continue to Fail”，网址为 advice.cio.com/remi/two_reasons_why_it_projects_continue_to_fail。

1.3 “包治百病”的 SEO 万金油

所谓的 SEO 万金油与被高估的技术手段像是一对孪生兄弟，它常常允诺只需很少努力就能在搜索引擎中获得很高排名。谁在出售这种万金油？显然是那些狡猾的 SEO 顾问，正是他们在利用搜索引擎排名规则的非公开性进行牟利。然而，它们受推崇的程度远远超过你祖母手中的美食秘方。事实上，搜索引擎排名的规则自身也在不断变化。因此，没有人（也包括那些顾问）明确知道究竟是什么在左右你网站的排名。这些 SEO 万金油顾问一边“担保”榜上有名，一边兜售着漏洞百出的优化报告。我喜欢发布充斥着大量关键词的网络文章，其结果当然是一堆晦涩难懂的东西。但是，这些优化顾问却坚持认为，这样做最终成效卓著，是值得人们为此进行大量修改的。

的确有些优秀的 SEO 顾问在做正规合法的优化工作。他们就不同的变量进行实验，观察究竟是什么因素在影响你的搜索引擎排名。通常，良好的网站设计和内容编排会对实现 SEO 大有裨益。所以，显然我并非主张完全不考虑 SEO。

然而，那些万金油似的 SEO 会误导人们，让人们仅仅为了追求“被搜索到”而花费大量金钱（往往还是冤枉钱），代价却是牺牲了网站的“值得搜索性”。如果网站充斥着一大堆刻意迎合 SEO 的毫无意义的内容，你仍将一无所获。

1.4　唯设计论

网站若能在视觉上令人耳目一新，并且具有良好的易用性，固然不错。但是，这就是你所要的吗？

1.4.1　图形设计的确有用，但还远远不够

出众的图形设计会给访客留下良好的第一印象，让他们不至于马上离开你的网站；当然，这也会为你确立网站风格。这些好处的确有价值，但这些价值并不会维持

太久。试问，究竟有多少视觉设计出色的网站你在看过一次后就完全忘了？哦，好吧，数量之多，你可能都已经记不得了。

1.4.2 易用性和互动性都很重要，但你还需要更多

网站是否拥有友好的界面等更深层次的设计也同样非常重要。如果用户与你的网站不能进行良好的互动，你的网站就一定有大问题。易用性可以算是一般的礼节性问题，做得好也会替你赢得赞誉。[①]但是，这种深层设计并没有关注网站的本质因素——内容。

> **劝导式设计：一知半解很危险**
>
> 劝导式设计（Persuasive Design）是将对劝导的研究结果融入设计，特别是用于图形和交互设计方面。这种设计有助于获取结果（请参看 *Neuro Web Design* 一书，以获取更多信息）。
>
> 既然有用，那么其中的问题在哪里呢？
>
> (1) 实践者并没有足够的时间深入钻研说服的艺术，也就不可能运用得体。结果往往只是习得了一些抢风头的小花招。
>
> (2) 劝导式设计并不关注内容，而内容恰恰是多数网站的核心价值。

1.5 营销短视行为

我曾经认为通过网站盈利不过是一项普通的营销工作，然而当我不断地遇到以下问题时，我才逐渐转变了这种想法。

1.5.1 在互联网上，广播并不起作用

直至 20 世纪 90 年代末，网络营销才开始初露端倪。在此之前，营销活动还是固

① 出自 Steve Krug 的 *Don't Make Me Think!*（New Riders，2005），中文版《点石成金：访客至上的网页设计秘笈》（机械工业出版社，2006）。——编者注

守传统的广播模式，把公司品牌当作战舰，不停地对目标（即客户）进行狂轰乱炸。通常，这些轰炸是以各种促销活动的模式呈现的，持续数周，乃至数月。

尽管营销人员仍然在讨论如何提高交互性，但事实上一切并没有什么改变。2010年《哈佛商业评论》中刊载的一篇文章，号召重塑网络营销模式和状态（我加上了重点）：

> "为了在日益激烈的互联网环境中赢得胜利，公司必须转变思路，应从以促进交易为主转移到注重客户终身价值上来，这就意味着，无论制造产品还是建立品牌，都应该以维系长期的客户关系为首要目标。"①

但遗憾的是，我接触到的大多数营销人员仍在向客户进行着信息轰炸式的宣传，而不会同客户展开有计划的长期互动。

1.5.2　网络广告毫无说服力

条幅广告、弹出窗口、恼人的视频广告……网络广告的手法往往太过拙劣，以至于渐渐变得臭名昭著。要批评那些设计者很容易，但真正的问题在于广告本身。正如 BOND ART+Science 网络咨询公司总裁 Karen McGrane 指出的那样：

> "导致网络广告如此糟糕的原因有很多，但大多数都与那些每周都被广告主要求炮制出大量条幅广告的艺术总监有关。"②

McGrane 解释说，那些广告主在广告方面花费的钱太少，而整个广告体系中对创造的约束又太多。她还评论道，这些广告总是在设法提升信息的关注度，而非说服力。

这个问题的相关实例很多，想必你一定也能列出一堆行之无效的解决方案。

---

① 出自"Rethinking Marketing"，网址为 http://hbr.org/2010/01/rethinking-marketing/ar/1。

② 出自"Why Web Ads Suck"，网址在 http://karenmcgrane.com/2009/05/22/why-web-ads-suck/（也可使用短链接访问，http://tinyurl.com/qphhv4）。

是时候停止再做这些疯狂的傻事了！想要获得截然不同的效果，唯一的方法是尝试不同的路。我确信这条不一样的路正是通过发布具有影响力的内容来树立网站权威的。

1.6 本章综述

如果你正致力于提升网上的营销效果，请格外小心那些带有误导性的所谓的“捷径”。这些捷径包括强势的推销花招、神乎其神的 IT 产品、SEO 万金油、无实质意义的设计以及过时的销售技巧。千万不要被这些所谓的“捷径”所迷惑，因为它们会把你带到一个死胡同。相反，选择另一条路，虽然艰辛却会给你带来丰厚的回报——一条让你的网站更具影响力的路。

第 2 章
另一条路，虽然艰辛，但能收获更多

要想在网络上获得丰厚回报，唯一可行的途径就是提高影响力，即说服力和感召力。要实现这一目标就需要以全新的视野和思路去考虑网站的内容。

“商业最伟大的价值就在于与他人保持良好的关系并影响他们的行为。”

——John Hancock

无论你最终的目标是什么，想要在网络上有所收获，就要赢得影响力。

2.1　全新思路

影响力就是说服力，或者说就是感召力。在网络上，影响力使你（或你的公司）在“正确”的时间吸引更多“正确”的人，并改变他们的想法或行为。影响力的实现不能只局限于某个花哨的伎俩、某些个性化功能、性感的设计、微博宣传，抑或是一场营销活动。更确切地说，影响力是通过在与客户长期沟通过程中发布

的有影响力、感染力的内容来实现的。

这种思路的实现，既需要长于人情世故，也需要实质性内容。正如我在第 1 章中所阐明的那样，在互联网行业中，一味采用试图劝诱和说服用户的粗陋策略是不可行的。那么，究竟应如何转换我们的思维方式呢？表 2-1 中列举了我们需要改变的几个重点内容，本书也将在后面重点讲述这些内容。

表2-1　获得影响力所需的思想转变

旧　观　点	新　思　路
以人为销售目标	以人为吸引对象
为营销活动而设计	为整体客户关系而设计
不停地宣讲	宣讲、展示、实践
信息轮番轰炸	全方位展示信息
强迫或小花招	潜意识推动
独立作战	整合作战
只关注行动	关注态度与行动

重要的是，这种新思路需要人们重新关注网页自身的内容。

2.2　Web 内容是提升影响力的关键

许多人上网，是需要网上的内容帮他们进行决策，这正是发挥影响力的好机会。让我们详细地讨论一下这个问题。

2.2.1　有人的地方，就有网络

不管是青年还是老人，许多人都在上网。在美国，74%的成年人和 93%的青少年都在使用互联网（参见图 2-1）。[1]

① 出自“Change in internet access by age group，2004-2009”，网址为 http://www.pewinternet.org/Infographics/2010/Internet-acess-by-age-group-over-time.aspx（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/y9vr9l7）。

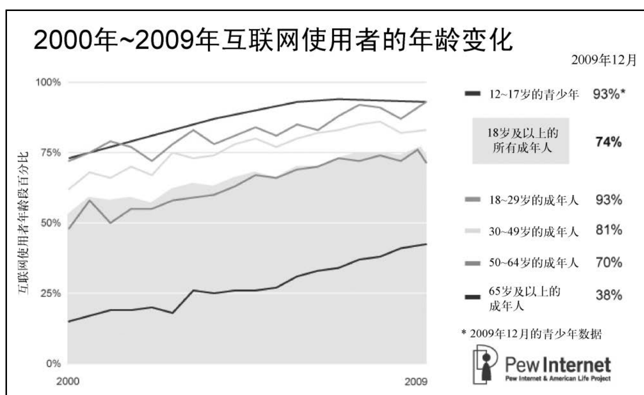


图 2-1　美国大多数青少年和成年人都在上网

如果能够很好地定位潜在客户，在商业上你就成功了一半。正如亿万富翁 Ray Kroc 曾经说过的："成功需要两个最重要的条件：首先，天时地利；其次，从事与之相关的事情。"

而现在正是企业决胜于 Web 的关键阶段。那么，你该做些什么呢？很简单！给人们他们想要的东西。

2.2.2　人们想要的就是内容

在网络上，人们想要的就是内容，可能是文本、数据、图形，也可能是视频或音频。[①]人们花费许多时间在线上查找这些内容，然后在线阅读、浏览或者聆听这些内容。同时，他们也在社交网络上评论、分享这些内容。新的研究表明，许多人尽管从不分享或评论，但确实会关注别人在做什么。[②]他们只是单纯地在网上阅读内容，而并不进行交流。

① Kristina Halvorson，*Content Strategy for the Web*（New Riders Press，2009）。

② 出自"Social Media:The Next Great Gateway for Content Discovey？"，网址为 http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-the-next-great-gateway-for-content-discovery/（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/y94ftmx）。

破除“人们不在线上阅读”的谣言

“只需要发布出去，反正不会有人阅读它。”

假如有人以此借口劝你不要在提升网络内容上浪费时间，尤其是文本内容，那么，请坚定自己的看法。研究结果支持你。Poynter EyeTrack07[①]研究表明，与线下阅读相比，人们在线上阅读更为细致深入（要了解有关该研究的详细阐释，参见 Erin Kissane 撰写的文章“Myth: People Read Less Online”，网址是 http://incisive.nu/2010/myth-people-read-less-online/（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/2fktm5f）。

那么，前文所述的那则谣言又从何而来？源头之一就是 Jakob Nielsen 发表的研究报告“Concise, SCANNABLE, and Objective: How to Write for the Web”。而我在博客上发表过一篇文章“Yes，Users Read on the Web ”，专门就这个研究结论进行了探讨，可以访问 http://www.leenjones.com/2009/06/how-users-read/。

简而言之，人们其实会在线上阅读，因此优秀的 Web 内容是用来塑造影响力的重要武器。

正如美国皮尤互联网研究中心（Pew Internet）的报告中屡次指出的那样，人们会参考网上的内容，以决定购买哪些物品，如何保持健康，如何投票，等等。[②③④]同样，对于那些让他们感到恐惧或尴尬的话题，人们也会向网络求助。（想了解人们如何利用网络进行决策，可以阅读 Bill Tancer 的专著 *Click: What Millions of People Are Doing Online and Why It Matters*[⑤]。）简而言之，现在人们越来越依赖网络来辅助决策。试想一下：你在网上发布的内容能够影响人们的决策吗？

---

① Poynter Institute（美国波因特学院）最新的眼动跟踪试验项目。——译者注

② 参见 Pew Internet and American Life Project 的网站文章“（Pew Internet Studies about deciding）Online shopping”。网址为 http://www.pewinternet.org/Reports/2008/Online-Shopping.aspx（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/cen6nc）。

③ 参见 Pew Internet and American Life Project 的网站文章“The social life of health information”。网址为 http://www.pewinternet.org/Reports/2009/8-The-Social-Life-of-Health-Information.aspx（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/mohzd4）。

④ 参见 Pew Internet and American Life Project 的网站文章“The Internet’s role in campaign 2008”。网址为 http://www.pewinternet.org/Reports/2009/6-The-Internets-Role-in-Campaign-2008.aspx。

⑤ 该书中文版已出版，《在线为王：你在网上看什么、干什么，我全知道》（海天出版社，2009）。——编者注

2.2.3　内容与人一样，也具有影响力

不管有没有社交网络平台，Web 内容都是一种企业内部人员与外部用户进行公开交流的工具。实际上，你所发布的 Web 内容代言了企业，甚至也通过一定的声音或语调呈现出一定的个性。如果内容畅达得体，企业和顾客（或用户）间就能培养出一种良好的关系，从而使内容产生一定的说服力。

我发现，如果 Web 内容能让人觉得可靠并具有参考价值，那么它就会极具说服力，用学术界的话来说它就是“社会角色”（Social Actor）[①]。你可能会在行业中受到一些人或角色的启示，而这些都会对顾客产生一定的参考价值。图 2-2 总结了一些不同的行业所能带给我们的启示。你发布的 Web 内容是否能让人觉得可靠并具有参考价值呢？

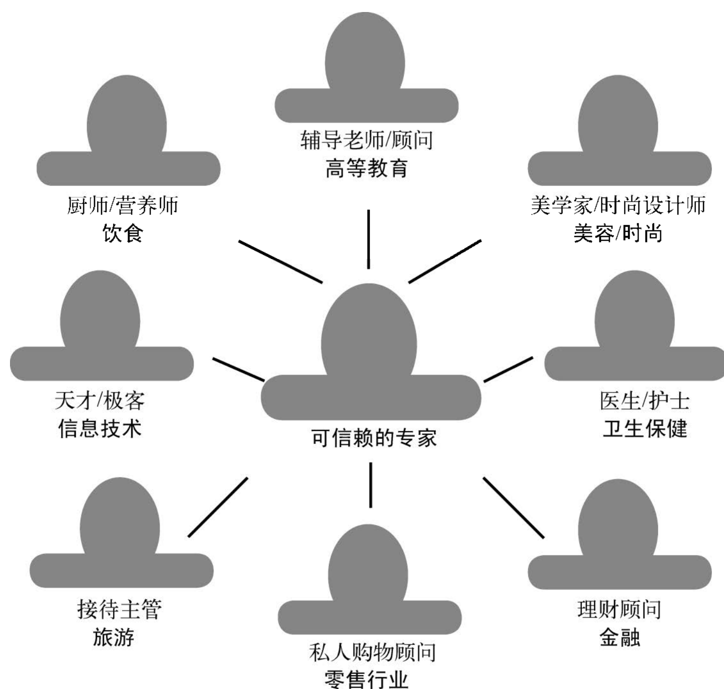


图 2-2　从行业内可信赖的顾问那里获取启示，用以充实你在网上发布的内容

① BJ Fogg, *Persuasive Technology* (Morgan Kaufmann, 2002)。

2.2.4 内容无处不在

人们获取 Web 内容越来越容易。你可以通过各种各样的工具和平台发布内容。你有能力设身处地地为人们提供最恰当的内容，就好比在适当的场合和恰当的时间做了该做的事情一样。正因为内容无处不在，所以你有大量的机会去发挥你的影响力。你是否很好地把握了这个机遇呢？

2.3 好内容来之不易

“我们当然会提供正确的内容。”

当我说到影响他人的最佳方式是 Web 上的内容时，许多客户都不约而同地这样回复我。在他们看来，正确的内容会自发地匹配他们的网站。这是多么危险的假设！

无论你如何卖力地祈祷，内容都不会像被施了魔法一样凭空出现。你必须有所计划，也必须在奢望内容产生影响力之前，思考一下内容策略和质量（参见图 2-3）。

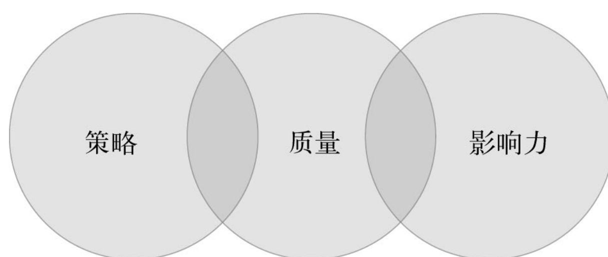


图 2-3 内容策略和质量与内容产生的影响力环环相扣

2.3.1 内容策略

内容策略是为创建、传递以及管理高质量的内容而进行的整体设计。[1]制定内容策略是一个严谨的过程。幸运的是，针对这个问题，一本值得参考的指导用书已经

① Kristina Halvorson, *Content Strategy for the Web* (New Riders Press, 2009)。

问世，即 Kristina Halvorson 的 *Content Strategy for the Web*。同时，我也建议读者找一位经验丰富的内容策略专家，以便随时请教。

制定内容策略的关键是明确目标，并要擅于利用内容实现这些目标。要作出这些决策，你至少应当：

- 充分理解企业目标；
- 评估已有的内容是否与目标相符；
- 确定哪些内容可以发布，哪些应该更新，哪些需要调整，以及哪些值得添加，等等。

2.3.2　内容质量

实施这些策略会提升网站内容的质量。当网站的内容体现出表 2-2 中的特征时，你会体会到成功的感觉。

表2-2　高质量内容的特点

特　　点	具体描述
易用易查	网页内容便于查找、获取及阅读
清晰、易懂并准确	容易理解，编排一致，并且准确
完整性	篇幅适中，并能满足客户当前的需求
连贯性	整个网站的内容或者用户交互体验的过程，保持相对一致的风格及方式
实用性和相关性	网页内容迎合了用户和企业的目标，而且及时、切题

创建高质量的内容和制定内容策略一样需要周密的思考。需要做的不只是随便写写文章或贴贴图片，而更需要一些充分详实的准备工作。

1. 出色的编审

编审就是让真实的、活生生的个体参与内容决策。在这方面，技术不能为你作出任何有意义的决定。从策划主题，形成品牌独特的声音和风格，再到检查待发布内

容的每一个细节，都需要人工完成，这也是确保内容能够吸引他人的唯一途径。

比如，HowStuffWorks 网站之所以成功，就在于其强大的编审指导。该网站主编 Conal Byrne 指出“经过了编辑和审查的可靠而富有魅力的内容”是“无可取代”的。[①]

2. 灵活的内容架构及高效的制作团队

尽管没有依赖过多技术手段，但构架良好的内容不仅能使人受益，也有助于技术手段的施展。如果数据库和内容管理系统方面的内容架构良好，网站就能够将不同类型的内容融为一体，并更精确地显示相关的内容。这种灵活性要求架构师充分理解与内容相关的技术以及各内容模块之间的关系，并在此基础上合理地编排内容。除此之外，好的内容结构往往会使网站更容易被搜索到，也更容易访问。

为了获得高效的结果，我们需要决定是否使用以及如何使用内容组织系统，也需要制定工作流程来发布不同类型的内容，并寻求内容更新的各种途径；而这些都还只是相关工作的一部分。

《纽约时报》集团在重新设计 *T : The New York Times Style Magazine*（《纽约时报》随刊的风尚杂志，简称《T 杂志》）网站的时候，就把灵活性和高效性作为新设计的核心原则。新设计将该网站从一个过于风格化的 FLASH 网站转换为一个实时更新的强调博客社区互动的网络平台。改版后的网站不但能够使内容更好地整合，也使得内容制作的速度加快了。

“它融合了 NYTimes 网站中最好的技术、《T 杂志》中生动醒目的图片以及诸多才华横溢的专栏作家和投稿者创作的丰富内容。通过将这三者完美结合，我相信读

---

① 出自“How Content Works at HowStuffWorks: Make It Matter, Says Editor-in-Chief”，网址为 http:/www.leenjones.com2008/09/how-content-works-at-howstuffworks-make-it-matter-says-editor-in-chief/（可以使用该网址的短链接http://tinyurl.com/7fh2of2）。

者会觉得我们的网站（比我们的杂志）更有魅力、更具交互性，也更实用。”该杂志主编 Stefano Tonchi 如此说道。[1]

《纽约时报》新闻集团高级副总裁兼广告业务部主管 Denise Warren 补充道：“无论是对读者还是对广告主而言，改版后的网站都更加友好，也强化了搜索功能，使得《T 杂志》中刊载的优秀内容能够为更多读者所知。”

实现这些要素并不容易，花费也不便宜，但它们不仅切实可行，而且也是实现目标所必需的。一旦提升了内容的质量，就能通过它们提高网站的影响力。

以下 3 部著作能够帮你提高内容的质量：

- Richard Sheffield 著的 *The Web Content Strategist's Bible*；
- Ginny Redish 著的 *Letting Go of the Words*；
- Rachel Lovinger 著的 *The Nimble Report*。

案例：高质量内容让假日酒店宾客盈门

洲际酒店集团曾针对网站内容进行了一次卓有成效的改革。该酒店是一家国际性的酒店集团，旗下包含 7 个品牌：洲际饭店及度假村、皇冠假日酒店、英迪格、假日酒店、快捷假日、驻桥套房酒店和坎特伍德套房酒店。该集团希望了解：相比于提供一般的信息，提供专业水准的内容是否效果更好？换句话说，比起酒店所有者自提供的酒店照片及描述信息，专业人士提供的照片和描述是否会对客户产生更大的影响力？

洲际酒店集团为一家假日酒店旗舰店创建了高质量的图片及描述。接着，他们将假日酒店网站 www.holidayinn.com 的部分访问者分流至示范店展示页面。最后，洲际酒店集团通过观察该旗舰店房间的预定量，并与自提供信息的酒店相比较，对统计数据进行了大量分析。

---

① 参见“NYT Style Magazine T gets redesign”一文，网址为 http://www.designtaxi.com/news/29809/NYT-Style-Magazine-T-Gets-Redesign/www.nytimes.com/tmagazine（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3wva3ux）。

结果是惊人的。依据统计数据，提供高清图片和丰富内容的旗舰店的表现要更胜一筹。尽管洲际酒店集团不愿透露具体的数据，但可以确定的是，这个结果一定非常振奋人心，从而使得该集团主管决定要改版所有的假日酒店网站，并将其定位成一个长期项目。

“高质量的内容对在线预订量的影响力让我们感到惊讶。我们的目标就是将顾客与优秀的酒店联系起来，我们相信专业的照片和描述将有助于顾客找到适合自己的酒店。”该集团产品策划与设计部总监 John Muehlbauer 这样说道。

2.3.3 影响力

影响力？说服力？“我可不是二手汽车推销员！”很多人可能会马上提出这样的异议，我很理解这样的态度，因为我所提倡的绝不是华而不实的自助手册，而是如何通过 Web 内容影响人的科学和艺术。听起来似乎有点深奥？通过详细阐释其中的关键原理，将它们运用在 Web 内容中，并提供一些可资借鉴的模型，本书将为你破解这些奥秘。一旦掌握了其中的规律，你就会恍然大悟。

2.4 益于当下、惠及未来的无价之宝

通过改善内容来提升网站的影响力，企业也能够在多方面受益。

2.4.1 树立良好的声誉

我曾经服务过多家企业：这些企业规模或大或小；有的是知名企业，有的还处于创业阶段；既有政府机构，也有私营企业。我一直坚信：无论对于何种类型的企业而言，其发展都得益于（即使谈不上完全依赖）良好的声誉。声誉代表着他人对企业品质的评价，而这些品质也会通过 Web 内容体现出来。如果业务（甚至企业）完全依赖网络，那么内容就是展示企业品质的唯一平台。

优秀的 Web 内容会给用户留下良好的印象。举个例子，Marshall Brain 教授创建的 HowStuffWorks 网站在创建之初规模很小，但凭借编排精良的内容，它赢得了良

好的声誉，如今已成为世界一流的人文社科传媒 Discovery Communication 集团旗下的子公司。

2.4.2　赢得忠诚度和更多宽容

如果能在一段时间内保持良好声誉，企业就能在未来相当长时间内获得人们的信任。企业和用户间就会形成一种良好的关系，用户会欣然接受你宣讲的内容。当你劝导他们购买产品、接纳你（或你的广告主）的观点，或者按照你的建议行动时，这种信任就显得尤为重要。这也是 HowStuffWorks 网站仍然坚持每天都提供高质量内容的原因。这种坚持使它赢得了威比奖[①]，更赢得了热情的粉丝以及狂热的广告主。

在与客户长期交流的过程中难免会发生一些失误，而良好的声誉能让你在处理这类小问题时举重若轻。人们一旦喜欢并信任你，就很容易做出对你有利的判断。Fast Company[②]曾做过一项调查：“苹果与微软，谁会赢得更多的宽容和谅解？”[③]我猜你的答案一定是苹果公司，而 Fast Company 得出的结论也正是如此。

答案为什么如此一致？显然，比起微软来，苹果拥有更多忠实的粉丝，而它提供的内容也让它与粉丝联系得更紧密。博客和在线出版物对史蒂夫・乔布斯所说的每句话都津津乐道；有关苹果产品及决定的各种预测、评价或议论遍布于互联网的各个角落；对 Macworld 大会的在线报道遍及各种在线视频、文章及博文等，其影响力远远超出其他任何品牌。因此，你若想在网上批评苹果公司，就必须先考虑一下后果。2008 年，艾瑞克・萨维茨在《巴伦周刊》的网站上发表了一篇文章，

---

① 威比奖（Webby Awards）创立于 1996 年，是针对网站设计、功能以及创意而设立的世界性奖项，由国际数字艺术与科学学院（The International Academy of Digital Arts and Sciences ）主办，有“互联网界奥斯卡奖”的美誉。——译者注

② 与《财富》《商业周刊》齐名，是美国最具影响力的财经杂志之一。——译者注

③ 出自“Innovation: Customers Have Converstions with Brands that Have Good REPUTATIONS”，网址为 www.fastcompany.com/blog/fast-company-staff/fast-company-blog/innovation-customers-have-conversations-brands-have-good--0（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/cbl64b）。

其中包含了一些针对苹果公司的负面评价。这些内容很快触怒了苹果的忠实粉丝，短时间内，抨击言论就超过了 100 条，并且绝大多数都是在为苹果打抱不平。[①]

我相信，这些内容绝非是苹果公司所炮制的，但这种现象却离不开苹果公司一贯的精心培育。通过新闻、促销以及见面会等各种方式，他们将信赖深深地植入到富有影响力的网络内容之中。

2.4.3 顺利度过危机

商界领袖沃伦·巴菲特曾调侃说："需要 20 年建立起来的声誉，垮掉却只需 5 分钟。如果牢记这一点，你可能就不会莽撞行事了。"

为实现内容的持续影响力，人们需要定期制定规划，由此一来，当危机来临时你至少能获得数小时的缓冲时间。所有危机处理专家都会告诉你，新闻往往会迅速扩散并遍及网络世界的各个角落，因此时间十分宝贵。有太多公司在发生重大事故的时候不知所措。还记得达美乐比萨事件吗？这家连锁企业一家分店的雇员在制备食物时自拍了一辑恶作剧视频，其中展示的行为明显违背了食品卫生法规。更糟糕的是，这些雇员还将该视频上传到 YouTube，引得上百万人观看。经历了 48 小时的回应延误和股票大跌后，达美乐公司最终拼凑出一个视频，由 CEO 提出一项危机应对措施，然后才通过新注册的 Twitter 账号发布正式的官方公告。[②]

即使不必仓促准备新内容，危机来临时也已经够让人头疼了。无论如何，如果预先做好了准备计划，面对危机时你就不会手忙脚乱了。

---

① 出自"Apple Hits Lowest Level Since June; New iPhone Worries"，网址为 http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2008/02/22/apple-hits-lowest-level-since-june-new-iphone-worries/（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/2dsa8a）。

② 出自"Video Prank at Domino's Taints Brand"，网址为 http://nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/cuj5xj）。

2.4.4　吸引正确的人

随着在线声誉与日俱增，网站的吸引力也会逐步增加，它会像一个“友好”的黑洞不断地将用户“吸”进来。接着，这些被“吸”进来的人会向更多人提起网站的内容、分享网站的链接以及引用内容等。我相信你已经能够明白这样做的妙处了。

更妙的是，你的网站并不会吸引所有人，而是只对那些正确的人施展魔力。何为“正确的人”？很简单，就是契合你的业务目标的那类人。对你和你的广告主来说，只要吸引到这类人，就能较为轻松地影响他们的观念和行动。

网络营销专家 Brian Eisenberg 就曾指出，吸引了“不正确”的人是导致网站客户转化率始终低迷的一个重要原因。[①]但许多网络营销人员总是试图让尽可能多的人访问某个网站，而不是吸引并影响那些已有意向的潜在用户。

我曾向 HowStuffWorks 网站主编 Conal Byrne 请教成功的秘诀，他解释说：“并不存在什么秘诀。我们只不过是让网站的内容尽可能匹配人们的需求和兴趣罢了。”[②]而这样做的结果是，HowStuffWorks 网站持续稳定地吸引着“正确”的读者以及“正确”的广告主。

2.4.5　赢得客户转化率

如果内容已为你赢得足够的声誉，能够吸引到正确的人，那么下一步自然是说服他们行动了，因为此刻你和目标用户已经拥有了许多共通之处。

你和客户已经“约会”了一段时间，现在，你希望得到一个许诺。这时，你需要清楚有哪些因素会支持或妨碍对方的决策。而后，你创建的内容才能轻松地让对

---

① 出自“The Average Conversion Rate: Is It a Myth?”，网址为 http://www.clickz.com/3628276。

② 出自“How Content Works at HowStuffWorks: Make It Matter, Says Editor-in-Chief ”，网址为 http:// www.leenjones.com/2008/09/how-content-works-at-howstuffworks-make-it-matter-says-editor-in-chief/（可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3mmvmer）。

方作出合意的决策。举例来说，Grasshopper 网站在登陆页上提供了语音信箱服务（参见图 2-4）。尽管你不知道它使用了哪些技术，却很容易看出这些内容不仅阐明了优势，也解决了用户切实关心的问题，而不是一味地推送。



图 2-4　Grasshopper 网站在登陆页上展示的内容能帮助人们决策

如果能在人们做决策的关键点上提供正确的内容，就会有更多的人选择对你有利的一面。

2.4.6　帮助人们更明智地决策

有些网站可能并不完全以商业为目标。或许，它们希望鼓励人们变得更优秀，让世界更美好；也许，它们希望人们做出对自己及所爱的人最有利的选择。富有影响力的内容能够帮你温和而有效地引导人们进行选择。比如，Livestrong 基金会建立的网站（www.livestrong.com）提供了各种文字、视频以及工具等，目的就在于协助人们选择并保持健康的生活方式。

> **如果创造内容是你的挚爱**
>
> 思考如何承担高质量、有影响力内容的创建费用——广告、付费订阅、捐赠，还是从其他营销途径中节省下的资金？（请参看 2.3.1 节的内容。）
>
> 不要低估了这些事项所需的时间和资源。应从小做起，逐步增长。营销专家赛斯・高汀指出："刚开始时，在这方面的开支不能太高。另外，除非它需要占用你大量的时间，否则不要放弃你的主业。"

有趣的是，协助人们作出更好的选择也多少能带来商业上的成功（对于政府机构或非营利性组织而言，则可能会获得更多的财政支持）。下面就以零售业、公共卫生以及商业咨询等行业为例，谈一谈商业的好处（参见表 2-3）。

表2-3　内容影响决策的实例

内容发布方	所影响方面	所利用内容	所得收益
Zappos	幸福	引用、评论及在线交流	并购估价8.47亿美元
美国疾病控制与预防中心（CDC）	公共卫生	文章、播客及数据	公信力最高的美国政府机构
赛斯・高汀	改变	博客和书籍	最畅销作家、一流演说家

对 Zappos 而言，高清图片之类的内容能帮助客户选择鞋及其他商品，也展现了 Zappos 独特的幸福文化以及由此而获得的竞争优势。而在美国疾病控制与预防中心的网站上，网站的内容显示了它在公共卫生领域的专业性以及应对危机的能力。赛斯・高汀在网络上发布的内容则明确地表达出他与众不同的商业思维与营销理念。

上面这些实例都是双赢的典范。受其影响的人能够在幸福、健康或商业方面做出更好的选择；而那些影响他人的人，他们的收益也不仅仅局限于利润。在一定意义上，这种双赢的局面应归功于卓有成效的内容影响力。

2.5　本章综述

平坦的道路通往平庸的结果，崎岖的道路则通往卓越——选择权就在你的手中。正在试图攀上影响力的高峰吗？我在下一章等你！

Part 2 第二部分

一些原理

影响力始于并终于对情境的理解，为了让内容在任何情境中都能产生共鸣，就需要从古老修辞学的实践技巧和现代心理学的科学理论中汲取养分。

第 3 章
情境：影响力的开端与终结

没有人能够影响那些他尚未理解的事物。探索情境的过程是艰难的，但是尝试得越多，这个过程就会变得越容易，你也就能更快地规划出有影响力的内容。

“对我而言，情境是钥匙——为我打开了认知世间万物之门。”

——肯尼斯 · 诺兰德，艺术家

情境即当下所处的情况，在这里指与你的内容紧密相关的一系列环境因素。

为了说明什么是情境，我们还是以 Grasshopper 网站为例。这个网站为企业主提供语音信箱服务，与之相关的 Web 内容不但要将信箱服务推销给新客户，还要为现有客户提供支持。在这里，内容就是用来牢牢绑定 Grasshopper 与企业客户的“红线”，并在二者的关系中贯穿始终。

要提升 Web 内容的影响力，就要充分理解其情境，这是必不可少的。情境是赢取影响力的首要原理。若能更快更好地理解情境，就能更快更好地通过内容来影响它。

3.1　情境的构成要素

如果情境这个词的涵义听起来很宽泛，那是因为它确实如此。要对情境有所认知其实也很容易，只需关注几个关键构成要素即可。在本书中，我将着重阐述能帮助提升影响力的情境要素，包括结果（或目标）、用户（或客户）、品牌、时机、平台及渠道（如图 3-1 所示）。

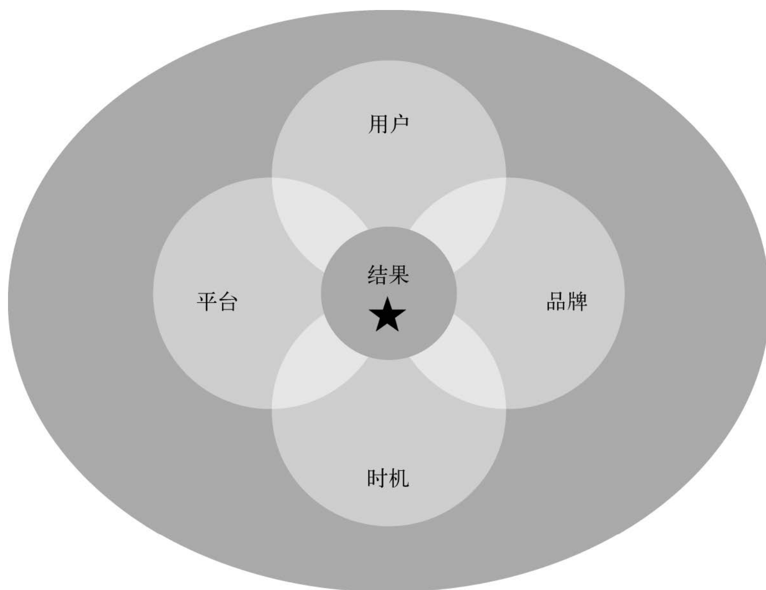


图 3-1　构成有影响力内容的关键情境因素

让我们从你希望获取的结果开始，依次探讨每个要素。

3.1.1　结果

你准备做什么？要实现这个结果，你需要影响他人的态度还是行为，还是要同时影响这二者？就我的经验来看，答案往往是后者（参见图 3-2）。

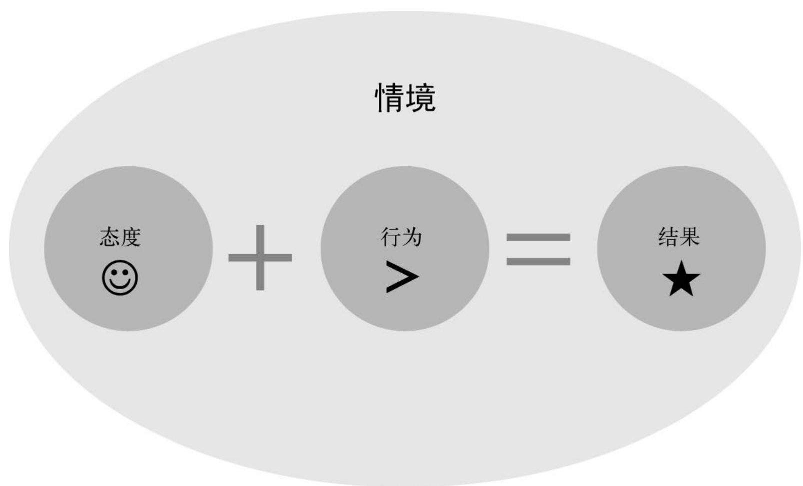


图 3-2　考虑怎样做才能为你带来想要的结果，是需要影响态度，还是影响行动，抑或需要同时影响这二者

我们仍以 Grasshopper 为例，该网站期望的结果是让更多企业订购其语音信箱服务。那么，究竟采取何种态度或行动才能助其实现这个目标呢？当然，首先在态度上，要让那些作为目标客户的企业对 Grasshopper 及其服务产生良好的印象。比如，让企业认可 Grasshopper 并相信它提供的服务值得信赖。同时，还要让企业主采取行动：成功注册并使用该网站提供的服务。

当然，你的目标可能完全不同于 Grasshopper 网站。为了帮你拓展思路，表 3-1 中简要列出了几类网站的目标及各自所需的用户态度和行为。

表3-1　不同行业所需的结果、态度及行为

行　业	期望的结果	所需的用户态度	所需的用户行动
酒店	租出更多房间	信任酒店的服务质量	预订酒店房间
卫生	防止性病传播	有个人责任感	进行防性病体检
零售	售出昂贵的衣服	认同衣服的高品质	购买华贵的时装
传媒	提高广告收益	愿意接收相关广告信息	浏览或点击广告
高等教育	招收优秀学生	敬重其声誉	提出入学申请

态度与行为的构成要素

让我们更深入地探讨一下态度及行为的构成要素（参见图 3-3）。这些要素源自 BJ Fogg 的劝导式设计研究、社会构建论、营销研究，以及我自身的实践心得。

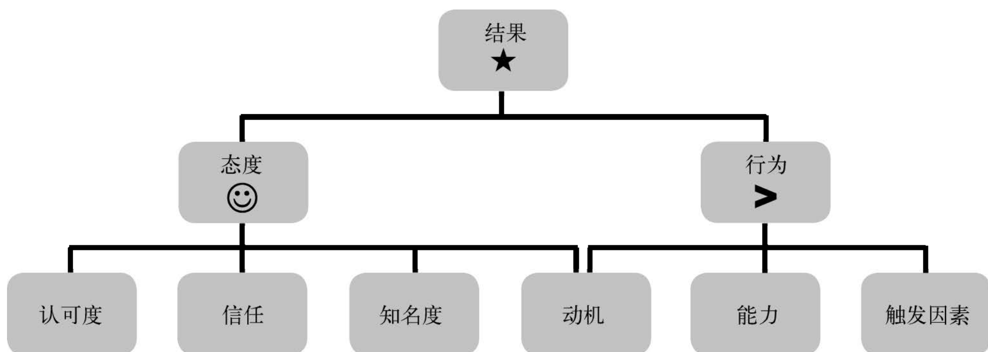


图 3-3　以结果为导向的态度与行动框架，行为部分源自 BJ Fogg 提出的行为模型

本书后续章节将展开讨论这些要素，并着重论述如何让内容支持它们。现在，我们先来了解各要素的基本概念。

- 知名度（Awareness）：用户是否清楚知道你是谁，以及你提供哪些业务？
- 喜爱度（Likability）：用户是否喜欢或认可你和你提供的业务？
- 信任（Trust）：用户是否认为你可靠可信，尤其是他们是否认同你所坚持的理念？
- 动机（Motivation）：用户的行为是否与你所期望的保持一致？
- 能力（Ability）：用户是否能轻松地实现相关行为？
- 触发行动的因素（Call）：什么能够激发用户立即采取行动的欲望？

这个框架能帮助你将关注点投向用户、品牌、渠道以及时机等要素中最为重要的方面。而最终，你会看到该框架其实已贯穿于内容的每个环节。

有所想，是否就一定有所为？

对于这个问题，没有人知道确切的答案。理性行为的说服理论[①]告诉我们，思想会作用于行动。但是，从科学的角度来说，思想和行动之间并非绝对一一对应。

思想影响行动的一个著名案例是品尝可口可乐与百事可乐的一次口味测试实验。在盲测（不加品牌标志的测验）时，人们大都认为百事的味道更好；而在品牌公开的情况下，人们却纷纷选择了可口可乐。两组实验所做的脑扫描图像表明，品牌的可见性对所激发的脑活动有明显的影响。这就是有力的证据。

在我看来，有关思想影响行动的理论更像重力理论。人们凭借直观感知认为该理论是正确的，而且也确实有直接的证据支撑它，但要彻底证明它却是不可能的。

问题出在哪儿呢？许多交互专家认为态度难以把握，于是就忽略了它，只将注意力放在用户的行动或行为方面。

相反，我认为我们应该像对待重力理论一样对待理性行为理论，对此，我们应该有所计划。就算重力理论“只是”一个理论，在不带降落伞的情况下，也没有人敢从高空飞行的飞机上直接跳下。同样，我们也需要针对思想影响行动理论做些规划。

3.1.2 用户/客户

谁是你的目标用户？如果对他们没有足够的了解，就不可能影响他们。要了解沟通对象，至少应该知道表 3-2 中列出的那些特质。你才能真正明了：用户或客户在何种情境下会采取行动或转变态度。此外，掌握这些细节信息也有助于你把内容表述得更清晰、更具说服力。

① Hale, Jerold L., et al. “The Theory of Reasoned Action.” *The Persuasion Handbook*. Dillard, James Price and Pfau, Micheal, editors. 2002。

表3-2　需要了解的用户/客户特质

特　质	描　述
人口统计学因素	包括年龄、收入、民族、教育状况、性别、职业等
行为模式	用户的行为模式，例如他们惯常购物的场所以及经常访问的网站
预期	用户基于经验和期望针对某种体验如何发生、行进等所做的构想
角色	功能或职责划分（例如购买者、决策者、影响者）
价值观	用户的个人信仰、社会信仰及文化信仰
倾向性	对你的品牌、主题、理念等的看法

将这些特质与现实对应起来的最佳途径是为用户设定角色。每一个设定好的用户角色本身都在讲述一个虚拟的故事，这些虚拟用户分别代表用户的某一类关键特性。你在构想或创作内容时，很容易通过这些故事来记住各类特性。想了解将用户角色应用于 Web 写作方面的更多内容，可以参考 Ginny Redish 所著的 *Letting Go of the Words*。

理解了用户或客户，就能知道哪些因素对你期望的结果有利，而哪些是不利的，同时也就了解了哪些内容需要完善。

哪些恰好吻合，哪些需要调整

在比较用户的已知信息和实现目标所需的态度与行动时，你会发现其中有些方面相当吻合，有些则不然。Grasshopper 在为企业提供服务之初，也应该遇到过某些吻合之处和差异之处，具体参见表 3-3 和表 3-4。

表3-3　结果与用户相吻合之处

我们需要用户……	而创业者需要……	因而，吻合之处如下……
注意到我们	跟上新趋势并与其他公司保持同步（行为）	可达性
喜欢我们	像其他创业者一样（倾向性）	企业家精神
信任我们	支持创新（价值观）	创新
有注册的意愿	愿意接受新事物（倾向性）	乐于接受改变
有注册的能力	使用其他Web服务（行为）	Web服务

表3-4 结果与用户之间的差异

我们需要用户……	而创业者需要……	因而，吻合之处如下……
注意并喜欢我们	未被用户了解（倾向性）	知名度
信任我们	习惯于采用知名电信公司的服务（预期）	可信度
有注册的意愿	看不到用户对服务的迫切需求（倾向性）	利益/需求
有注册的能力	时间和耐性有限（倾向性）	注意广度①

吻合之处，需要在内容中尽力突出；而差异之处，则是内容中必须弥补的不足。

通过内容弥补不足的著名案例来自苹果公司。在苹果公司发布 iPhone 之初，其界面和市面上通行的手机界面完全不同。消费者是否有能力驾驭它？毕竟，人们已经习惯了按键，要让他们改用小小的触摸屏可不是一件容易的事。那么，苹果公司是否只将使用方法罗列在用户手册中呢？当然不是，他们的做法恰恰相反。苹果公司的营销团队为了推广 iPhone 的使用方法，创建了许多视频、图片、说明文章等，并将这些内容广泛应用于广告、用户研究以及售后支持等可能接触到用户的各个方面（如图 3-4 所示）。



图 3-4 讲解 iPhone 触摸屏操作方法的演示视频

① attention span，是指在同一时间内一个人能够清楚地觉察或认识客体的数量，也称为“注意范围”。——译者注

假如现实和你的预期存在差异，就应该用心思考一下你预期的结果或目标用户是否准确。不过，医疗保健行业显然是一个例外：临床医生和公共卫生教育工作者往往发现，在增进健康方面，人们实际的行为与其应该做的事情之间存在着巨大的差异。在这种情形下，你就不得不在关注行动之前花费许多时间用于知识普及和培训。有关这个问题的讨论，可参见 3.1.4 节。

如何了解你的用户或客户

正规的企业或机构多少会针对自己的用户或客户做一些研究。如果还没有做这样的研究，也可以利用用户体验及市场营销领域常用的研究工具，来了解你所需的信息。无论自己调研还是请别人来做，以下两本书都值得一读。

- Indi Young 所著的 *Mental Models*
- Anne Beall 所著的 *Strategic Market Research*

3.1.3　品牌

对企业而言，品牌就是其身份认证，品牌就是你在客户眼中的形象。本书假设你已经创立了一个品牌——至少确立了名称、标识等品牌要素。如果尚且没有，则可以考虑咨询品牌顾问或代理机构，同时阅读下列著作。

- Alina Wheeler 所著的 *Designing Brand Identity*
- Allen P. Adamson 与 Sir Martin Sorrell 合著的 *BrandSimple*
- Sarah Durham 所著的 *Brandraising*（针对非营利性机构）
- Erik Wolf 与 Stephanie Frost 合著的 *Marketing：Unmasked*（针对小型企业）
- Marty Neumeier 所著的 *The Brand Gap*[①]

① 本书中文版《品牌的鸿沟：如何缩小商业战略与品牌设计的距离》已由中国人民大学出版社于 2004 年出版。——编者注

品牌的价值

品牌能够让你的企业个性鲜明、易于识别。例如，Grasshopper 的目标用户是创业者，因而它围绕企业家精神这一主题设计品牌。网站声明自己是由数位企业家携手创建的（参见图 3-5）。这个做法相当讨巧，因为人们总是喜欢并信任那些与自己相像的人。

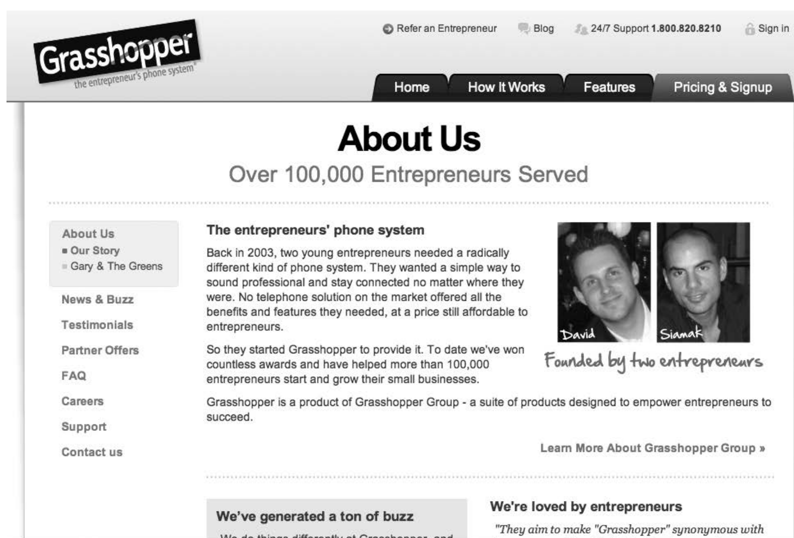


图 3-5　Grasshopper 网站内容中展示了两位企业家创建者

想知道如何通过 Web 内容给你的品牌注入新的生命力？可以参考本书第 4 章和第 5 章的内容。

> **研究品牌的方法**
>
> 你如果不熟悉某个品牌，不妨向你的品牌经理讨教，或搜寻阅读以下相关内容，以便深入了解它：
>
> - 价值定位；
> - 设计、创造性或体验概述；
> - 年度报告；
> - 目标及愿景陈述。

3.1.4　时机

了解你和用户身边都发生了什么，并让你的内容与之有所关联。同时，考虑能够影响用户的态度或者行动的时机。

1. 在市场、行业乃至世界范围内正在发生什么

在你所在的市场或行业中，你的竞争者在做什么？当下的流行趋势是什么？现在是一年当中的什么时节？国人或世界上每个人都在关心的重大事件有哪些？回答这些问题能够帮你找到让内容与用户密切相关的途径。（在新闻行业中，这些方法被称为“钩子”。）

比如，美国知名户外用品零售商 REI 公司的网站主页会根据时节展示不同的产品信息，如图 3-6 所示，其中展示的正是夏季。

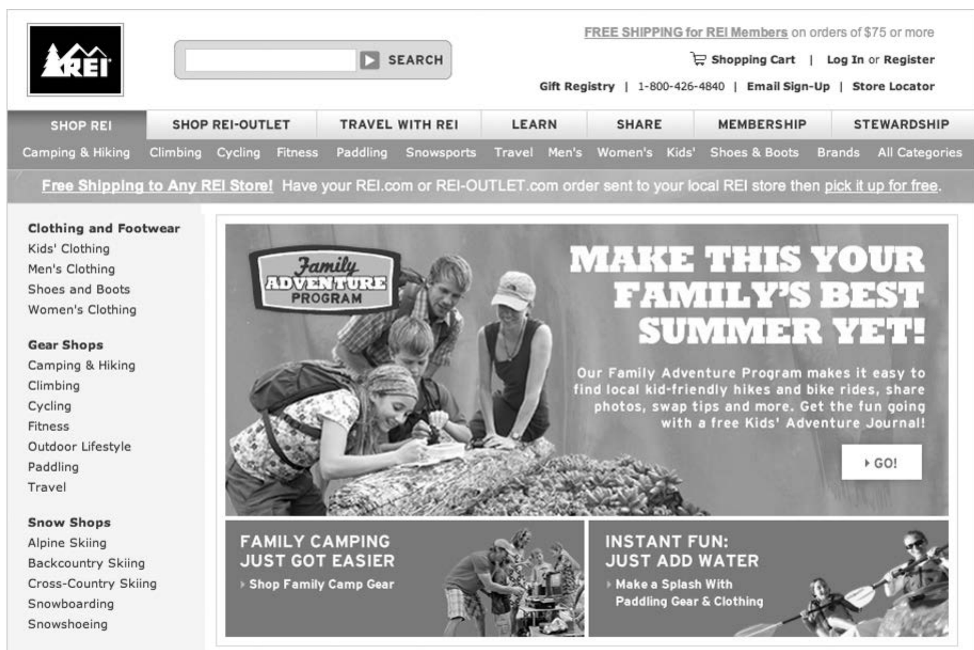


图 3-6　美国户外用品零售商 REI 将内容与季节关联起来

2. 用户当下的想法与你的期望之间的差异有多大

差异越大，你在提升知名度、认可度、可信度以及激发改变等方面所需花费的时间也就越长。比如，It’s Your Sex Life 网站（由 MTV 与凯泽家族基金会共同出资创建）旨在让青少年认识到安全性行为的重要性，该网站内容中举出的大量事实让青少年意识到有必要进行防性病体检和采取自我保护措施。这种直描式的口吻获得了广大青少年认可，甚至成为一种流行体。同时，有关“自持”、“自控”的内容也敦促青少年为自己的行为负责（参见图 3-7）。

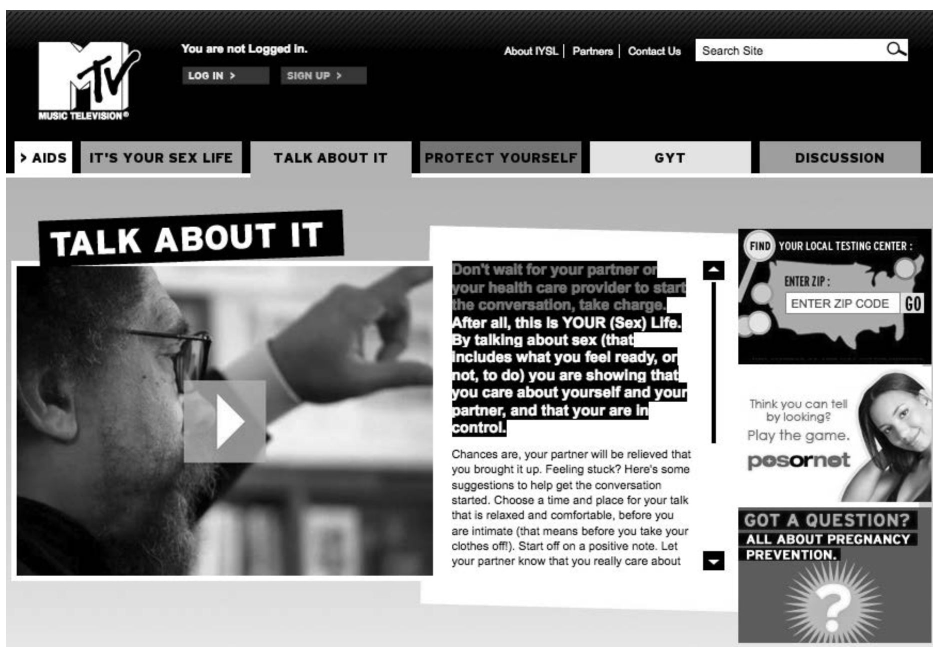


图 3-7　该网站的内容促使青少年以更负责的态度对待性

3. 用户当下所为与你的期望之间的差异有多大

差异越大，你就需要用越多的时间来让人们主动采取行动。这就意味着你要教会人们如何做，向他们展示其他人的做法，并在他们行动时提供帮助或支持。举个例子，在 iPhone 发布之前，大多数移动电话用户都没用过这种触摸屏，因而，苹果公司花费了大量时间向人们展示它的使用方法。

4. 你期望用户在多长时间内做出承诺

与某个周六偶尔捐出 20 美元相比，一年内每月捐赠 20 美元无疑是一项更大的承诺。你要求人们给出的承诺越重，你的影响力也必须越大，这也意味着你在影响人们的态度及行动时所要付出的努力越多。心理学专家 BJ Fogg 曾就有效承诺的等级进行了划分，我在这里对它稍作改动。

- 一次性承诺：仅要求行动或承诺一次。如捐赠 20 美元，无附带限制。
- 短期性承诺：要求行动或承诺持续一段时间。如每月捐赠 20 美元，持续一个季度。
- 永久性承诺：要求持续性的改变和承诺。如从今以后一直向慈善机构捐赠。

要详细了解 Fogg 在时间及行为方面的研究，可访问 Behavior Grid 网站，地址是 www.behaviorgrid.org。

3.1.5　各种网络平台或开放渠道

网站、博客、社交网络……我的天！

我们讨论的内容涉及整个互联网，而它总是有太多地方需要你填入内容。有关这个问题的深入探讨，请参阅 Kristina Halvorson 所著的 *Content Strategy for the Web* 一书。而在这里，我要强调的是提高影响力所必需的途径。

1. 哪些平台能联系到你的用户

在互联网上，你最重要的“秀场”就是你的网站。如果你有足够的时间和资源在其他平台或渠道上创建内容，那就找出你的用户经常在哪些地方“出没”，尤其重要的是，找到那些他们最容易接受你提供的信息的平台。举个例子，利基市场的网络零售商 FootSmart 就发现，和在 Twitter 上相比，他们的顾客在 Facebook 上往往会更活跃一些。

2. 入乡随俗

如果你的企业决定开通博客，那么在正式开通之前，首先要学习发布博文的礼节并加以练习。如果你决定在 Facebook、Twitter、Flickr 和 YouTube 等社交网络上有所表现，那么也要学习一些约定俗成的做法，诸如如何转帖，或多久发一次帖。怎样学习呢？最佳的途径是在实践中观察。纽威尔集团电子商务及交互营销部门副总经理 Bert DuMars 就建议说：推广品牌之前，先要让自己置身于这些平台中，仔细领会其中的玄机。①

3. 应当定什么样的基调

博客、用户生成的内容（诸如综述或评论）以及社交网络使得你有机会为品牌设定基调。为了充分传达品牌的内涵，设定合适的基调非常重要。比如，美国疾病控制与预防中心在其网站及社交网络中的内容都表现出亲善却又充满权威的基调。合适的基调也有助于促使人们能够及时给出有价值的评论。Margot Bloomstein 发表的“Who Rocks the Party？”一文中举出了许多相关的优秀案例，值得一读。②

4. 品牌宣传不必借力赞助内容或付费博客

为什么不能这样做？因为如此一来，你就是在试图购买而不是依靠实力赢得信任。一旦人们得知了这个事实，其回报恐怕就没期望的那么美妙了。纵然人们不知晓其中的玄机，你所能获取的回报恐怕仍如同空中楼阁般飘渺。Science Blogs（隶属 Seed Media）曾尝试推广由百事可乐公司赞助的一个食品科学频道，但未公开表明这个频道是由企业赞助的。结果是，当真相曝光时，Science Blogs 的知名博主对此采取了联合抵制，与此同时，Seed Media 和百事可乐也受到了强烈谴责。

---

① Bert Dumars，Social Network Marketing for Multiple Brands—How Content Is Critical to Success（presentation for Atlanta Content Strategy），网址为 http://www.slideshare.net/bwdumars/social-media-strategy-and-tactics-across-multiple-brands-33983320。

② Margot Bloomstein, Who Rocks the Party，网址为 http://www.slideshare.net/mbloomstein/who-rocks-the-party。

Chris Brogan 已经从正反两面就此进行了更细致的论证，他的论文发表在 www.chrisbrogan.com 上，名为“Differentiating Between Blogger Relations and Sponsored Content”（友情链接与赞助内容的差异）。

3.2　说服的情境：影响力概览

本章已介绍了许多基础知识。作为小结，让我们更全面地审视如何达到提升影响力这一核心目标。

3.2.1　了解影响力的不同阶段

不管想要获得哪种结果，Web 内容要在一定情境（包括用户、品牌、时机以及平台）中发挥影响都必须经过以下三个阶段。

1. 提升知名度

显然，你的企业不可能影响那些不了解甚至根本不知道你的人。为了跨越这一阶段，Web 内容需要力求引人注目，以便清晰地表明你的身份；同时，也可以发动其他人为你创造内容，如各种与你相关的文章、评论等。

2. 增加好感度和可信度

人们不会在自己不喜欢的东西上花费时间来受其影响，也不会为自己不信任的企业轻易改变。因此，在这个阶段，你需要以有效且引人注目的方式来通过 Web 内容证明你的责任感、价值理念、专业性以及可信度。

3. 唤起动机，并给予激励和协助

不管是在 Grasshopper 上订购产品，还是进行防性病体检，人们都不会轻易采取行动；除非他们想要这么做，并且做起来非常方便。针对这一阶段，你必须在内容中解释采取行动的理由，向用户提供独一无二的好处，并证明行动的过程非常简

单。与此同时，网页的内容必须向人们邀约，并最终引导人们完成整个活动。

3.2.2 运用修辞学和心理学的原理

为了提升影响力，内容方面还有许多工作要做。幸运的是，我们找到了两个好帮手——修辞学和心理学。这一原理与技巧的完美结合，为创造富有说服力的内容提供了许多有益的途径。要想详细了解这些原理，请继续阅读第 4 章。

3.3 本章综述

当一个人越了解自己的处境——目标、用户、品牌、时机以及平台时，就越有可能策划出具有影响力的内容。本章的内容阅读起来并不轻松，但它们确实能让你在提升影响力的过程中变得更强壮。现在，让我们更进一步，看看修辞学和心理学中有哪些值得借鉴的原理。

第 4 章
修辞：有关影响力的艺术

古希腊人擅长于在集会上充分施展自己的魅力，这绝不是一件仅凭光鲜的长袍就能解决的问题。他们的雄辩之风闻名遐迩，大量修辞学原理也应运而生，诸如有说服诉求、认同、反复、掌控时机等，即使在今天，这些原理也仍然能帮助我们充分发挥内容的影响力，以获取期望的结果。

“……说服不是科学，而是一门艺术。”

——威廉 · 伯恩巴克，广告大亨

尽管很实用，修辞却是一门被遗忘的艺术。校园里通常不会教授这些，更糟糕的是，有时它还被误认为是一种厚黑学，这要“归功于”那些滥用它们做出空头承诺的政客。现在，不妨让我们对古希腊哲人（以及那些雄辩家们）推崇备至的修辞学艺术一探究竟。

4.1 什么是修辞

哲学家亚里士多德将修辞定义为：在某种情况下找出最佳劝服方式的途径。[①]今天，斯坦福大学资深学者 Andrea Lunsford 对修辞的定义则是："人类交流的艺术、实践和研究。"[②]

数千年来，无数学者和实践家围绕修辞理论和范围众说纷纭[③]。从这些纷繁的观点和理论中，我汲取了许多有益的东西，并凝炼成以下适用于 Web 内容的四条原理。

4.2 修辞原理一：真实可靠的感染力

修辞的第一要义是什么？亚里士多德一定会说，答案并非唯一而是三种，即三大说服诉求（persuasive appeal）。他在《修辞学》中将其概括为人品诉求（ethos，也就是一种对可信性的诉求）、理性诉求（logos）和情感诉求（pathos），这三大手段共同奠定了说服艺术的基本理念。

亚里士多德总是强调要综合运用这些说服手段。鉴于这样的精神，我把这三种说服诉求手段纳入到本书的第一个（也是最长的一个）修辞原理中。

4.2.1 可信性

所谓可信性就是人们信任你、听从你劝导的原因。以下是可信性的典型要素。

- 经验（experience）：你已积累了足够的经验，抑或拥有专业经历。
- 成就（success）：你已经成功完成了某些重要的项目。
- 声望（reputation）：在行业圈内，人们知道你的特点、专长，或做过哪些特殊贡献。

---

① 参见亚里士多德的《修辞学》。

② Andrea Lunsford, http://www.stanford.edu/dept/english/courses/sites/lunsford/pages/defs.htm。

③ Patricia Bizzell, *The Rhetorical Tradition* (Bedford/St. Martin's, 2000)。

- ❑ 代言/同盟（endorsement/association）：一个信誉卓著的品牌或个人以为你值得信赖，或者以某种可信的方式和你关联在一起。
- ❑ 认证（certification）：你已经赢得了某项认证，或被认定达到一定专业水准。
- ❑ 持久性（longevity）：你的信誉已经建立并保持了一段时间。
- ❑ 相似性（similarity）： 你和用户有许多共通之处。（在 4.3 节中将详细阐述这个问题。）

1. 在正确的时间展现可信性

了解你的人越少，你就需要用越多的内容来证明自己是值得信赖的。之后，你还需要经常维系这种信任。传递可信性的技巧在于多采用一些人们喜闻乐见的途径和形式。

2. 为内容增添可信性

从古希腊时代到现今社会，沧海桑田，世事变迁。现今，我们对各种数字化交互的依赖程度越来越高。因此，让我们看看如何运用数字化内容为你打造可信度。

1) 始终如一的高质量内容

如果你持续发布优秀的内容，久而久之，就能为自己树立起声誉，而这种声誉能够增值为一种信用资源。正所谓金口良言。更客观的结果是，你有可能因为提供某种特定内容而闻名，Mashable 就是通过提供方便实用的互联网新闻及信息目录而在交互设计圈内声名鹊起的（参见图 4-1）。

2) 获得评论、奖励以及其他荣誉

借助用户了解并关注的渠道，利用积极的评论来提升自身的可信度。比如，家居产品网络零售商店 Alice.com 就在诸如 *Good Housekeeping*、CNN 等信誉度颇高的媒体上赢得了制作专题的机会（参见图 4-2）。

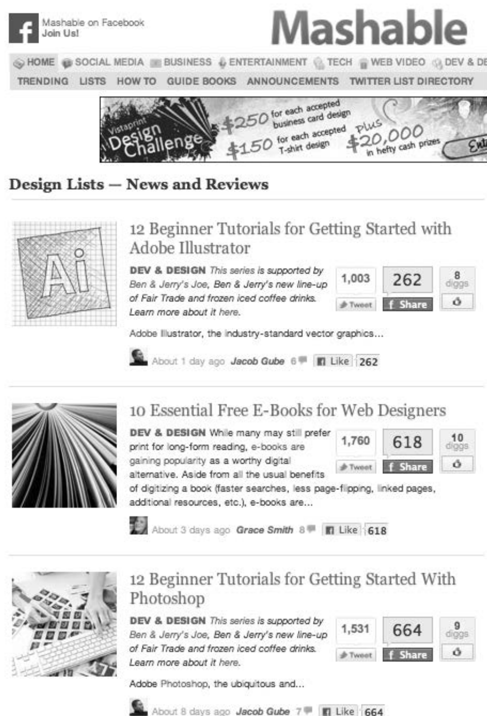


图 4-1　Mashable 通过提供的个性化目录树立了自身的可信性

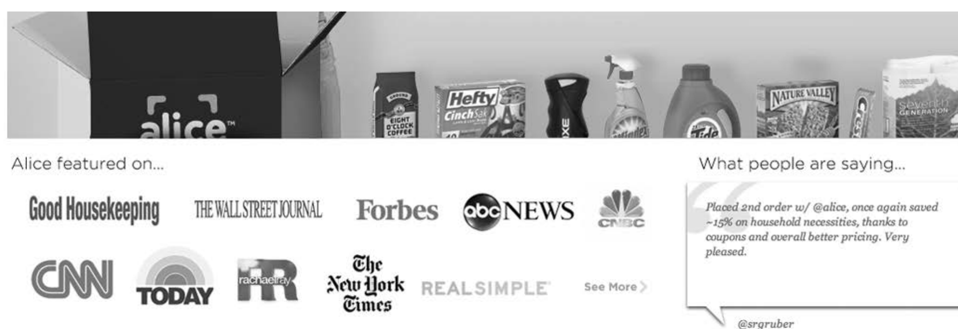


图 4-2　Alice 网站登载有所获奖项与客户留言

3) 引述

引述不能随意，所引述的话应是用户信任或者尊重的人的观点。Alice 网站就采用了滚动展示真实用户留言的办法，证明该网站提供的服务确实能够帮助用户节约

时间、金钱和精力（参见图 4-2）。

4) 审慎选择合作者及广告联盟

如果你的网站设置了广告模块，这些广告主也会对你的信誉造成影响。比如设计行业网络杂志 *A List Apart*，它选择的广告主都在设计领域中享有极高的声誉（参见图 4-3）。



图 4-3　*A List Apart* 主要选择诸如美国帕森斯设计学院这类高质量的广告主

如果你并非专业的传媒机构，那么有意识地选择那些知名的商业伙伴或业务同盟也能取得同样的效果。

5) 采用专家供稿

如果有受人尊重的专业人士为你的网站提供稿件，当然能为你的可信度加分；反之，如果你自己作为专业撰稿人被邀请为其他网站供稿，也同样是在为你的可信度加分。美国运通开放论坛（American Express Open Forum）是一个针对小型企业的信息交流中心，它提供的许多内容都来自 Mashable 和 Small Business Trends

网站的权威人士（参见图 4-4）。



图 4-4　美国运通开放论坛也发布来自站外专家的供稿

6) 从可信的来源组织内容

组织内容就是挑选优质内容并以特定形式展示出来。从可信赖的渠道获得内容，你的可信度也能得到提升。比如，Brain Traffic 在它的微博中，就特意用高亮显示的方式将内容策略专家的研究成果和从其他行业出版物中摘取的评论突显出来（参见图 4-5）。



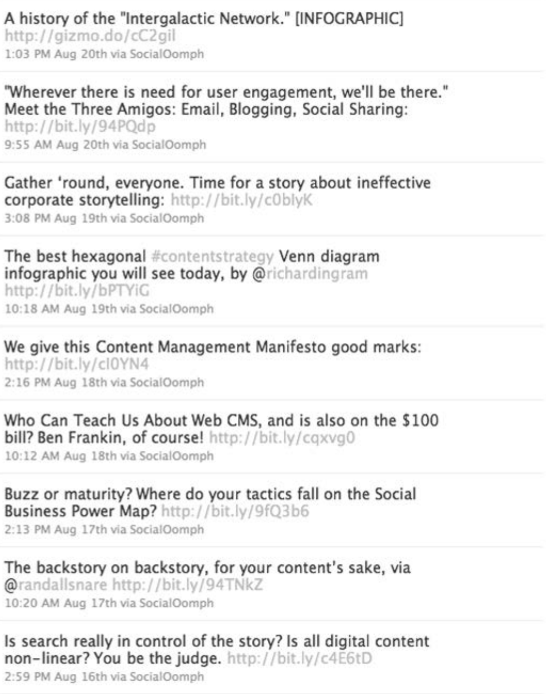


图 4-5　Brain Traffic 的微博正是遵循内容策略的原理来组织网站内容的

7) 引用文献

引用他人的文献来充实你的内容时，不仅是在证实你引用的内容的真实性，也体现出文献的来源是真实可靠的（参见图 4-6）。

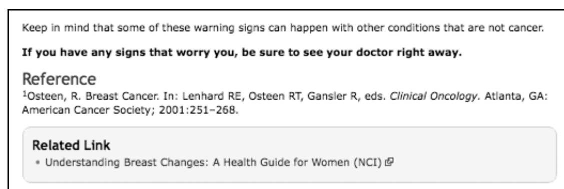


图 4-6　美国疾病控制与预防中心引用相关文献来证实其所论述的事实及其指导方针

8) 展示品牌、企业或产品的历史

有时候，企业或产品本身就拥有一段相当动人的发展史，这也是值得利用的内容。例如，宝马旗下的 Mini Cooper 原本是 20 世纪 60 年代为了提供更便宜且更高效的交通工具而开发的；这段历史显然能与当今的环境问题很好地关联起来，唤起人们的共鸣，而 Mini Cooper 官网正是这样做的（参见图 4-7）。

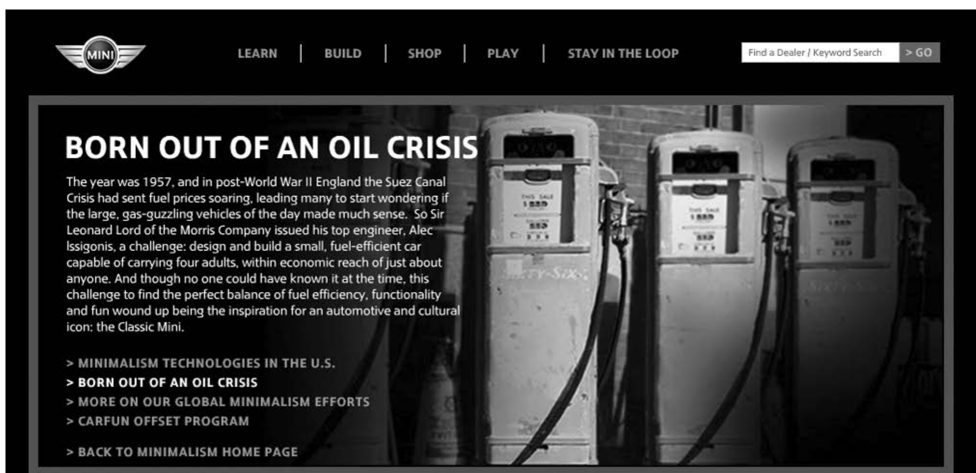


图 4-7　Mini Cooper 对品牌故事的演绎

9) 证明网站的安全性及隐私策略

如果要让用户主动提供他们的个人信息，那么必须能证明你的网站是安全的。Grasshopper 网站在注册表中突出显示了各项安全认证标志和一份简明扼要的保密声明（参见图 4-8）。

图 4-8　Grasshopper 展示了它拥有的各项安全认证

塑造可信性的工作往往隐藏于幕后

为树立可信性而创建的许多内容都需要大量的幕后工作。企业必须通过咨询、申请或依靠实力来获得所需的内容。

4.2.2　逻辑性

逻辑性是指论证或推理是否合理充分（或者说是否严密）。有力的论证至少应该包含以下几个要素。[1]

---

① David Zarefsky，*Argumentation: The Study of Effective Reasoning* (The Teaching Company Limited Partnership，2005)。

- 论点（claim）：你所认定的真实观点，比如价值定位。
- 论据（evidence）：支撑论点的内容，它可以是任何事实、数据或者证词。
- 论证（warrant）：利用论据阐释论点的过程。若论证只是由一个（或一系列）假设构成，就会显得相对脆弱。

诊脉：网站可信性调查

早在互联网转向商业化之初，探寻网站可信性评估方式的研究就已经开始了。美国权威杂志《消费者报告》在 2002 年就此发起的研究或许是其中最具影响力的。基于这项研究，《消费者报告》引申出以下几条作为追踪网站可信度的指导准则。[1]

- 身份（identity）：说出你是谁以及你的地址。
- 广告和赞助内容（advertising and sponsorship）：清楚地区分哪些是广告或受到赞助的内容，而哪些不是。
- 客户服务（customer service）：明确告知用户付费、退货政策等影响用户决策过程的重要信息。
- 更正（correction）：修正错误的、带有误导的以及过时的内容；一旦有人根据这些不正确的内容实施了购买行为，应有相应的应对政策。

这些指导准则相当合理。但是经过十年的发展，网站已经发生了巨大的变化，社交网络和无线网络日渐繁盛，越来越多的人正在更多地利用网站处理各种事情，无论是银行交易，还是医疗记录的管理。那么，人们对网站可信性的期望值是否也有所改变？人们用以评价网站可信性的方式是否也已随之发展？我很想找出这些问题的答案。

为了完成我们的使命，Content Science[2]组织了一项研究，并于 2011 年将研究结果发布在公司网站上（www.content-sciene.com）。

① *Consumer Reports*，WebWatch，Credibility Campaign at http://www.consumerwebwatch.org/consumer-webwatch-guidelines.cfm。

② 美国一家从事内容战略咨询的顾问公司，通过内容分析与策略、测试评估等方式，为企业提供内容方面的咨询服务。本书作者是该公司的创始人之一。——译者注

如果你希望论证有力，那就需要：

- 在保证论据真实性的同时，要让论点尽可能正确；
- 论证过程明晰、透彻，使用户能够迅速理解。

举个简单的例子。户外用品零售商 REI 宣称自己是美国旅游行业内首个达到 100% 碳平衡的企业，这是论点。REI 所给出的论据则是他们所制定的政策：购买碳减排额度以支持再生能源（诸如太阳能和风能）。而论证此论据的理论依据则是可再生能源的使用能够中和二氧化碳的排放，因此购买碳排放额度就能补偿 REI 公司的碳排放量。

1. 使用户真正理解其中的意义

逻辑推理严密并不代表用户一定就能接受，只有当用户确信论据正确合理时，他们才会真正接受和认可。例如，REI 强调它从备受认可的博纳维尔环境基金会（Bonneville Environmental Foundation，BEF）购买了碳排放额度，那么用户所了解的相关信息必须和公司对等，才能充分理解这一举措的意义所在。在该案例中，REI 的顾客大多热心环保，而热心于环保的人往往熟知碳排放额度等概念。

通常而言，你希望他人为你付出的时间和金钱越多，你需要提供的论据就要越充分。显而易见，比起购买车用手套，人们在购买汽车时会花更多时间用于调查和研究，这就是为什么 AutoTrader.com（美国知名汽车交易网）不仅会发布汽车销售广告，而且还会以多种形式展示各款汽车的性能、外观以及专家点评等信息。

2. 增强内容的逻辑性

尽管大多数 Web 内容都多少包含一些推理过程，不过，比起一般的内容，有些内容类型更适合阐述论点，这些内容包括：

- 博客文章；
- 媒体文章/社论；

- 专家评论；
- 产品或服务说明；
- 白皮书/情势简报/报表；
- 采访记录。

另外，某些内容形式也能够很好地支持论据：

- 表格、图片、可视化数据；
- 客户评价和案例研究。

比如，知名在线记账网站 Mint.com 就同时用软文及对公司 CEO 的访谈视频，来论证这个网站的安全性（参见图 4-9）。

如果你想更深入地了解如何构建论证，我建议你阅读 David Zarefsky 所著的 *Argumentation: The Study of Effective Reasoning*，以及 Andrea Lunsford 与 John J. Ruszkiewicz 合著的 *Everything's an Argument*。



图 4-9　Mint.com 论证了网站自身的安全性

需引以为戒的五种逻辑错误

为了让论证无懈可击，应避免在推理过程中出现下列逻辑错误（也称为逻辑谬误）。

(1) 以偏概全。从一个非正常案例（或极端例子）或事例中极小的一部分推出结论。例如，因为 SEO 曾将某个公司网站的流量提升了一倍，所以通过 SEO 能将所有公司的网站流量提升一倍。

(2) 无关转移。仅凭情感倾向推导出一个完全不相关的论点，对前一个论点而言，这是缺乏充分依据的推论。例如，在 SEO 方面的预算应该减少一半以上，否则竞争对手就会蔑视我们，就像他们之前因为客户满意度调查蔑视我们一样。

(3) 错误因果。只是因为两件事是同时（或先后）发生的，就推论其中一件事的发生引发了另一件。例如，我的公司雇用了一位 SEO 方面的专家，第二天我的狗居然死了。因此，雇用 SEO 专家导致了狗的死亡。

(4) 滑坡谬误。在推理过程中一味夸大，称某种情况将会导致一连串灾难性的后果，却并没有充分的证据支撑该推理。例如，如果在 SEO 上投入得太少，就会丢失掉所有潜在顾客，因而销售额会直线下降，销售额一旦直线下降，对公司经营方针不满的人就赢了。

(5) 人云亦云。得出某一推论的证据仅仅是别人也在这么做。例如，竞争者正在花大力气提升 SEO，那么，自己也应该这么做。

当然，规则生来就是为了让人们去打破的。在某些情况下，使用谬误能实现幽默的效果。

4.2.3 情感

情感是指如何挖掘人们的情绪以掌控他们的兴趣点，获得他们的认同或者激励他们行动。唤起他人情感时要关注以下要素。

- 基调：你所用的语言、图片以及其他内容中所传达出的感情色彩。
- 风格：富有激情的生动语言或意象。

让我们看看 Grasshopper 网站采用的一个简单却聪明的做法。Grasshopper 将它的一个语音信箱服务方案命名为“grow”（成长），而没有采用这类产品惯常采用的名称（参见图 4-10）。试问，哪个企业不渴望成长呢？

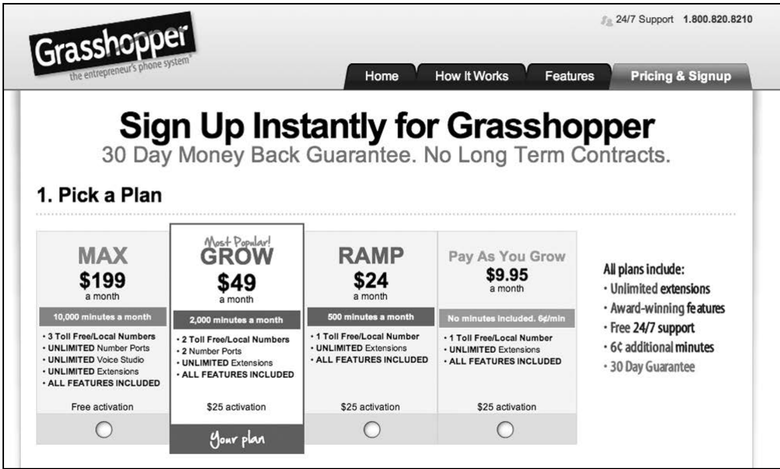


图 4-10　Grasshopper 将服务方案命名为“grow”来挖掘用户的深层情感，以获取更广泛的心理认同

1. 处理情感表达时务必谨慎

是谁来决定内容中的情感表达是否有效？答案就是用户。在内容中注入情感就像点燃了一支火把——你能用它照亮整个夜空，也能由此引发火灾。如果能充分考虑到用户的文化价值观及信仰，你的内容就更可能脱颖而出。

根据我为众多国际品牌服务所积累的经验，不同国家和地区的人对情感的表达和响应都不太一样。某些文化倾向于内敛、含蓄的表达方式，而另一些则更喜欢张扬、奔放。表 4-1 就不同情感倾向列出了大致的地域范围。

表4-1　不同的地域文化因素

国家/地区	风格倾向	示　例
加拿大和西欧	内敛、含蓄	我们中和了我们的碳排放
美国	张扬、奔放	我们的旅行达到100%碳中和
中东	非常张扬	我们是第一个实现100%碳中和的旅游公司，同时也是实现得最好的

2. 增强内容的情感

善用内容，你有许多机会唤起用户的情感。

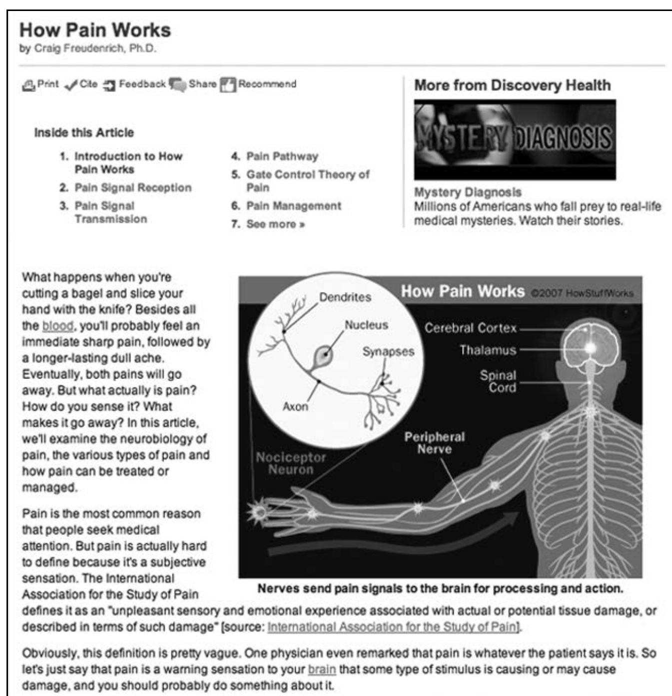
1) 利用个性表达

它指的是从你的内容中表现出的某种个性或者感觉。这里举两个截然不同的例子：Bliss 和 HowStuffWorks 网站。Bliss 的表达活泼而时尚，而 HowStuffWorks 的分析论证十分严谨（参见图 4-11）。

2) 描述感官细节

详尽描绘事物的色、香、味、声、触感等感官细节，能够触发人们的本能反应，唤起他们的情感。例如，著名巧克力品牌瑞士莲（Lindt）在描述产品时，就特别突出了瑞士莲巧克力带来的美妙的感官体验。对和我一样喜欢巧克力的人来说，这无疑是一种难以抗拒的诱惑（参见图 4-12）。

图 4-11　Bliss 显得个性活泼，而 HowStuffWorks 则严谨性十足



How Pain Works
by Craig Freudenrich, Ph.D.

Print Cite Feedback Share Recommend

Inside this Article

1. Introduction to How Pain Works
2. Pain Signal Reception
3. Pain Signal Transmission
4. Pain Pathway
5. Gate Control Theory of Pain
6. Pain Management
7. See more »

More from Discovery Health

MYSTERY DIAGNOSIS

Mystery Diagnosis
Millions of Americans who fall prey to real-life medical mysteries. Watch their stories.

What happens when you're cutting a bagel and slice your hand with the knife? Besides all the blood, you'll probably feel an immediate sharp pain, followed by a longer-lasting dull ache. Eventually, both pains will go away. But what actually is pain? How do you sense it? What makes it go away? In this article, we'll examine the neurobiology of pain, the various types of pain and how pain can be treated or managed.

Nerves send pain signals to the brain for processing and action.

Pain is the most common reason that people seek medical attention. But pain is actually hard to define because it's a subjective sensation. The International Association for the Study of Pain defines it as an "unpleasant sensory and emotional experience associated with actual or potential tissue damage, or described in terms of such damage" [source: International Association for the Study of Pain].

Obviously, this definition is pretty vague. One physician even remarked that pain is whatever the patient says it is. So let's just say that pain is a warning sensation to your brain that some type of stimulus is causing or may cause damage, and you should probably do something about it.

图 4-11　Bliss 显得个性活泼，而 HowStuffWorks 则严谨性十足（续）



图 4-12　瑞士莲细致描述了各种感官的体验，用以激发用户的情感

3) 图文并茂

除了要将图文结合起来，事实上，文字和图像的关联方式也能构筑情感（或者称之为“暗示”）。在先前提到的 Grasshopper 实例中，“grow”不仅仅意味着这是一个更大型的语音信箱服务方案，同样也展现了企业渴求成长的心理诉求，恰如图 4-10 所示。

4.3 修辞原理二：无法抗拒的认同感

认同意味着超越了差别并且找到了共同点。这是一个十分关键的原理，能够帮助你吸引“正确”的人。当代批评家 Kenneth Burke 将“认同感”定义为：“作者为了让读者认同某一价值理念、态度倾向或兴趣爱好而采用的方法和手段。”[①]用户一旦认同你，就更容易被你吸引。

五种实用的修辞手法

修辞手法的定义，就是用以加强内容情感的工具。以下展示的都是文字实例，但你同样也能够用这些工具修饰其他内容类型，如图片、视频或音频等。

(1) 夸张（hyperbole）。这是一种刻意夸大描述以增强表达效果的修辞方法，往往能形成幽默的表达。例如，“我太喜欢这些精彩的内容了，恨不得能嫁给它”。

(2) 反语（irony）。使用这种表达方式时，文字的字面意思和其内在的引申含义并不一致，通常用幽默的表达方式来实现。比如说，“你真应该把花 10 美元雇枪手写的这篇博文刊印出来。”

(3) 明喻（simile）。利用不同事物的相似点进行类比的修辞手法。比如，“这些一成不变的内容就好似一潭死水。”

(4) 反问（rhetorical question）。借助疑问的形式来表达强烈的否定或肯定的态度，并不需要得到回答。比如，“我们真的希望一直创建糟糕的 Web 内容吗？”

(5) 拟人（personification）。赋予某个概念或事物以人格或人的特征的修辞方法。比如，“从 1999 年起，这个网站就朝我投掷内容，弄得我满身都是。”

---

① Kenneth Burke，*A Rhetoric of Motives*（University of California Press，1969）。

4.3.1　建立认同应依据恰当的层次

人总是按照不同的认同层次，把和自身相类似的其他人联系起来。

1. 表层认同

人们普遍会认同那些和自己处于同一人口统计学参数下的人，这就是一种表层的认同。那些看起来和我们情况相似的人总能很快引起我们的认同。比如，Alice 网站（美国一家以日用品为主的在线购物网站）在主页最显著的位置贴出了一位女士的照片，她看起来三十多岁——恰恰是日用品销售领域中的主力军（参见图 4-13）。



图 4-13　照片中的女士代表了 Alice 网站的一个重要人群

2. 深层认同

如果人们处于同样的角色地位或拥有相似的价值理念、兴趣以及信仰，那他们之间的联系就会更紧密，这种认同足以超越人与人之间浅层次的差异。在那场历史性的总统大选中，巴拉克 · 奥巴马强调“变革”，而这一竞选口号使他成功当选为美国历史上第一位具有黑人血统的总统（参见图 4-14）。“变革”的价值理念不仅体现在他提出的口号“我们相信变革”（change we can believe in）中，而且也贯穿

在他的访问、视频、照片、微博等不同形式的 Web 内容中。通过这些内容，奥巴马与众不同的个性及思维方式得到了全面的展示。

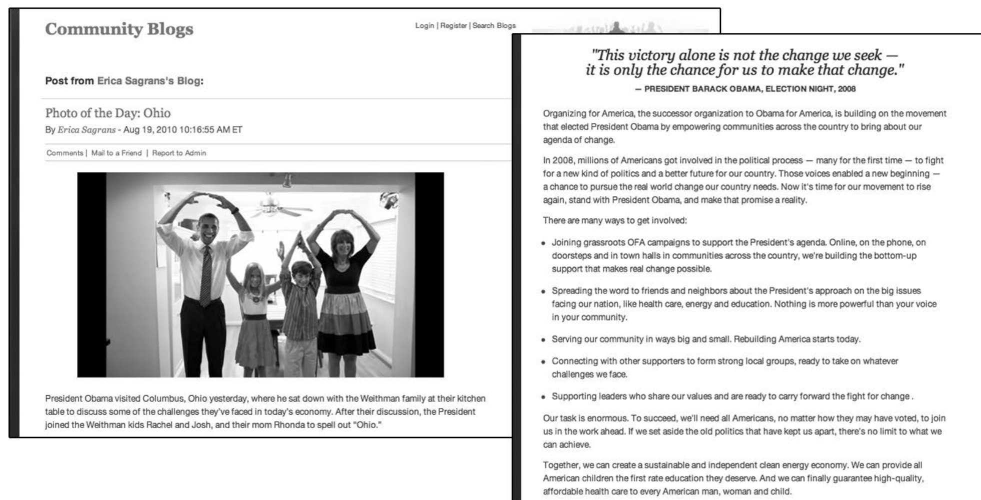


图 4-14　奥巴马竞选网站上的内容唤起了人们广泛的价值认同

4.3.2　并非每个人都会认同你，不必苛求

看到人们弃你的公司或事业而去，难免感到痛心。但即便是获得极大成功的奥巴马竞选网站也没能吸引到所有人。在你试图与每个人联系之初，你就应该清楚你有可能一个都联系不到。正如内容营销专家 Joe Pulizzi 所言：“你的品牌必须有一些需要坚持的东西。如果每个人都喜欢你，你很可能正走在错误的方向。”[①]因此，在你持续吸引目标对象的过程中，不论这些对象是合格的引导者，还是热情的支持者，如果其中某些人转身离开，在某种程度上你反倒可以松一口气了。

4.3.3　增强内容的认同感

要唤起人们对企业的认同，正确的 Web 内容能助你一臂之力。

---

① Joe Pulizzi，“Higher Purpose Content Marketing”，网址是 http://www.slideshare.net/juntajoe/higher-purpose-content-marketing-atlanta-content-strategy-meetup。

1. 利用虚拟形象/角色/代言人

用一个（也可能两个或三个）能与你的用户默契相处的人或者形象为你的企业代言。HowStuffWorks 就邀请了相关的名人为其主持博客圈，而其中最受人欢迎的板块就是“Stuff You Should Know”（你应该知道的一些事）。在这个博客中，自称“极客”的 Josh 和 Chuck 对他们认为其他极客应该知道的一些事进行调侃（参见图 4-15）。

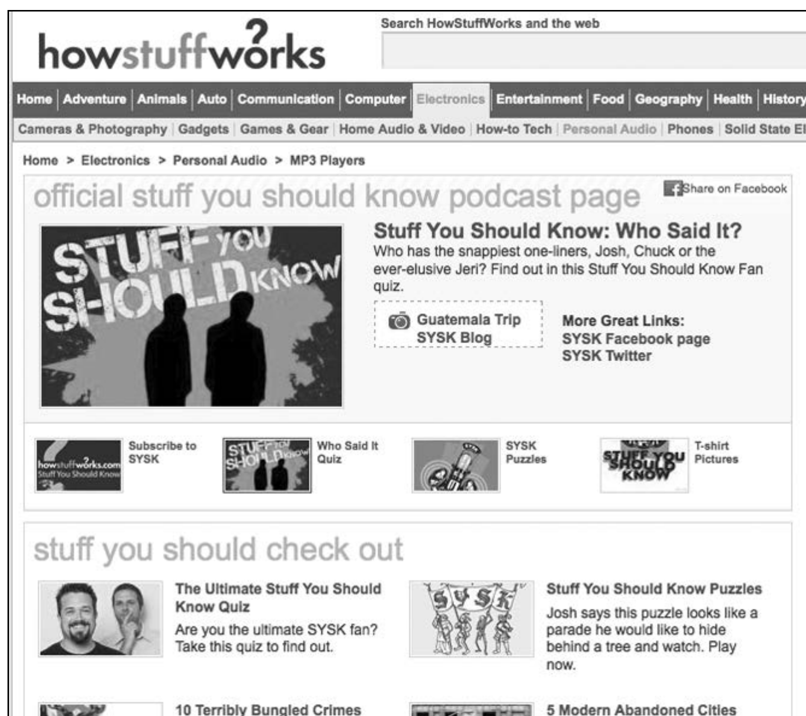


图 4-15　Josh 与 Chuck 成为 HowStuffWorks 极客板块的形象代言

另一个例子是@sharpiesusan，它就是 Sharpie[①]品牌在 Twitter 上的虚拟形象（有关 Sharpie 使用虚拟形象的发展情况，可参阅下面的案例）。

---

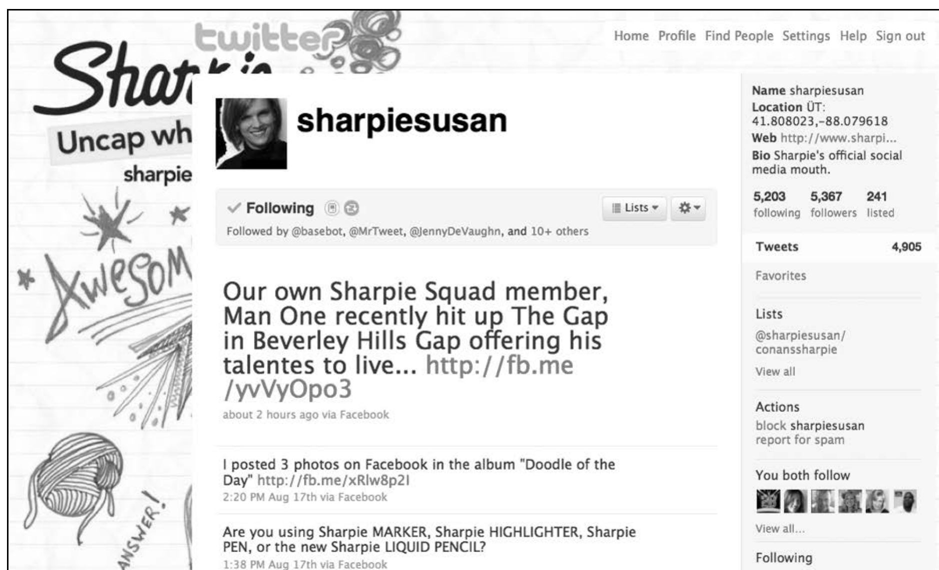
① 美国一种知名的记号笔品牌，其产品已深入到每个美国家庭与办公室。——译者注

案例：Sharpie 的宣传策略由名人代言到虚拟形象的转变所带给普通用户的影响

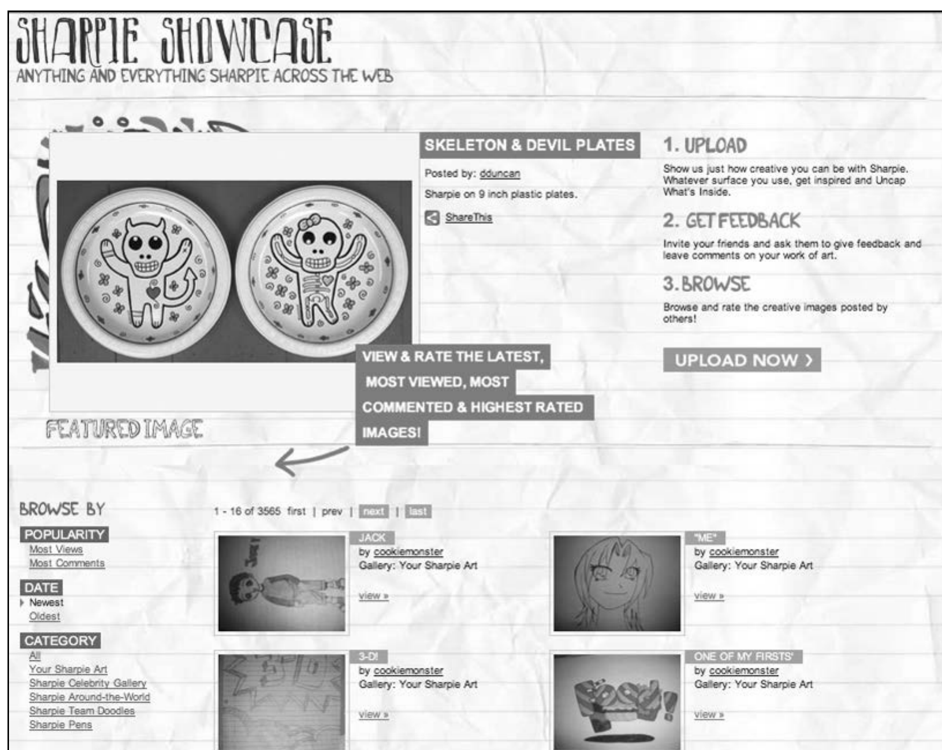
大卫·贝克汉姆。超级明星。绝对理想的代言人。

足球明星大卫·贝克汉姆为 Sharpie 品牌拍摄了多辑商业广告。在这些广告中，贝克汉姆用粉丝的 Sharpie 笔签名，由于越写越喜爱这种笔，索性幽默地为自己签了一个。随着这些商业广告大获成功，顾客创造力及社交网络的不断增长也激励着 Sharpie 开始了全新的尝试。

Sharpie 品牌在 Twitter 上以虚拟身份 Susan Wassel 注册了一个账号 @sharpiesusan，与 Sharpie 的客户分享各种新闻、小知识，当然也会和他们开玩笑。



与此同时，Sharpie 推出了 Sharpie Uncapped 网站（www.sharpieuncapped.com），这个网站展示了由 Sharpie 的忠实用户精心创作的艺术作品。正如 Wassel 所记叙的："我们的粉丝正为我们的产品做着许多惊艳的事，这是令人欣喜的，也是鼓舞人心的，他们付出的努力也激发了其他人的创造力。我们下一步的目标是继续加大相关投入，以精彩的内容吸引更多的粉丝踊跃参与进来。"



“尽管为了开拓创造这一新模式，我们做了许多工作，也积累了很多经验教训，但这种努力显然是值得的。”纽威尔集团旗电子商务与互联网营销部副总经理 Wassel 和 Bert DuMars 如此总结道。

DuMars 还介绍道：“营销计划项目经过全面整合后，Sharpie 迅速提升为北美 2010 年销量第一的书写用品品牌。在品牌社区和论坛建设方面，Sharpie 的 Facebook 账号已拥有 120 万粉丝，可以说我们已成功立足。”

Wassel 对这一说法加以补充：“我们所做的努力显然已经获得了多数人的认可。仅在 Facebook 上，我们拥有的粉丝就已超过 100 万，其中很大一部分人都热情地留下了自己的体会供人们分享。而我们也刚刚为博客增加了带宽，以应对当前急剧增长的流量。实际上，我们对粉丝投注的热情，和他们回馈我们的一般无二。我相信我们会成功的。”

2. 利用用户生成的内容

与虚拟人物相似，用户也可以有效地为你“代言”。如何才能做到这一点呢？就是

充分利用用户在你的社交网络上贡献的各种评论、信息等。目标潜在客户很容易对老客户产生认同感，因此，有一个技巧就在于要促进他们之间的交流，对品牌而言这是一种有益的宣传，对用户而言则是有益的交流，这种真实性会一直持续下去。以 FootSmart 为例，在其 Facebook 页面上就活跃着许多这样的用户，都要归功于 FootSmart 对社区的悉心维护（参见图 4-16）。



图 4-16　FootSmart 在 Facebook 上积极地促进用户之间进行讨论

3. 确定内容主题

另一种途径是围绕某个主题创造内容。世界著名公关公司爱德曼研究指出，用户甚至可能为支持某个主题而更换品牌①。你要做的是，选择一个同时符合你的品牌

① 参见网络文章“Despite Prolonged Global Recession，an Increasing Number of People Are Spending on Brands That Have Social Purpose”，网址为 http://www.edelman.com/news/ShowOne.asp?ID=222。

和用户价值理念的主题。户外用品零售公司 REI 提供的许多内容都是围绕环保这一主题创建的（参见图 4-17）。

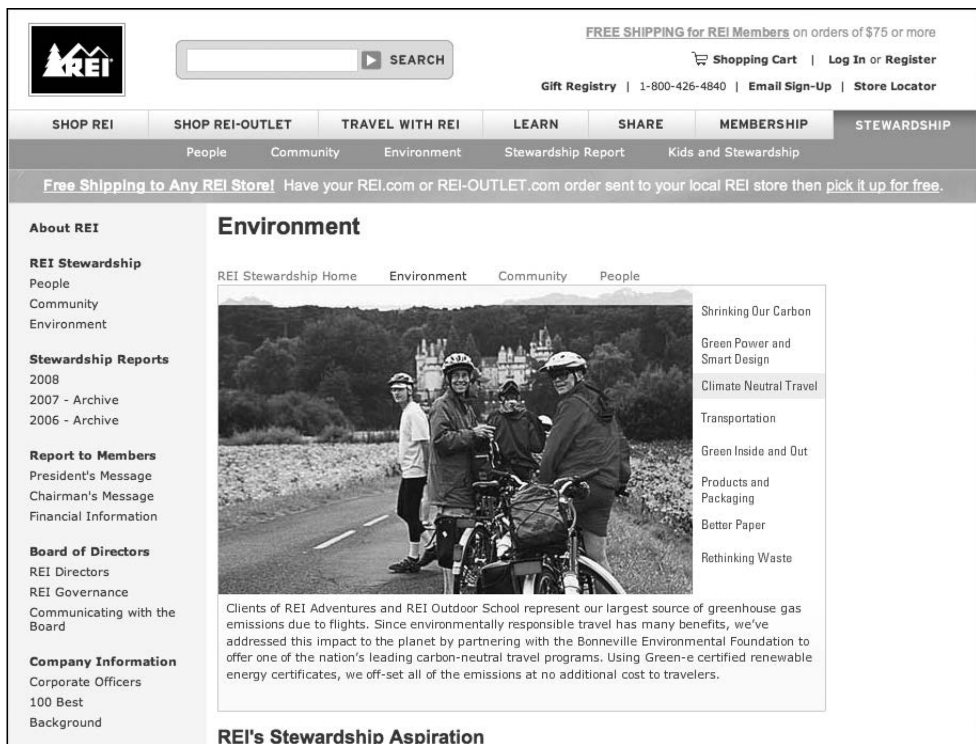


图 4-17　环保这个主题既和许多 REI 用户的情感紧密联系在一起，也与 REI 这样一个户外旅行用品品牌有着千丝万缕的关联

4. 善用故事

另一个增强品牌识别度的方式是讲述一个故事。好的故事，不但能使表达的内容更容易记忆，甚至还可以以娱乐的形式为生活增添情趣。[①]出色的故事常常同时包含了可信性、逻辑性以及丰富的情感，因而能够营造出强烈的感染力。几乎在任何事物上都能发现故事，不过，我发现在实际应用中两类故事的效果最佳。

① Colleen Jones，“Become an Interactive Storyteller”，网址为 http://www.imediaconnection.com/content/18041.imc。

1) 有关组织和品牌的故事

如果公司才刚刚起步，那么不妨讲讲你为了更好地服务客户曾解决了某个棘手的问题，或者完成了某项重大变革。Grasshopper 就在它的网站上提供了一个简单却相当吸引人的创业故事（参见图 4-18）。如果企业或品牌成立已有些时日，那就谈谈创业史（参看 4.2.1 节的内容），或者取得某项发明或独特成就的经历。



图 4-18　Grasshopper 的故事讲述了公司的起源

2) 有关顾客/客户的案例研究

案例研究应着重于表现你如何为用户提供了实质的便利。其中一个方法就是戏剧化。例如，地处北卡罗莱纳州的广告代理商 BooneOakley，就用这种方式幽默地阐释了它因何与众不同（参见图 4-19）。这家代理商分享了一个以 Billy 为主角的故事：Billy 是一个典型的营销主管，他来到纽约一家典型的广告代理公司，获得了一份典型的营销工作——只是没想到被解雇，然后非典型地遭到了扼杀。

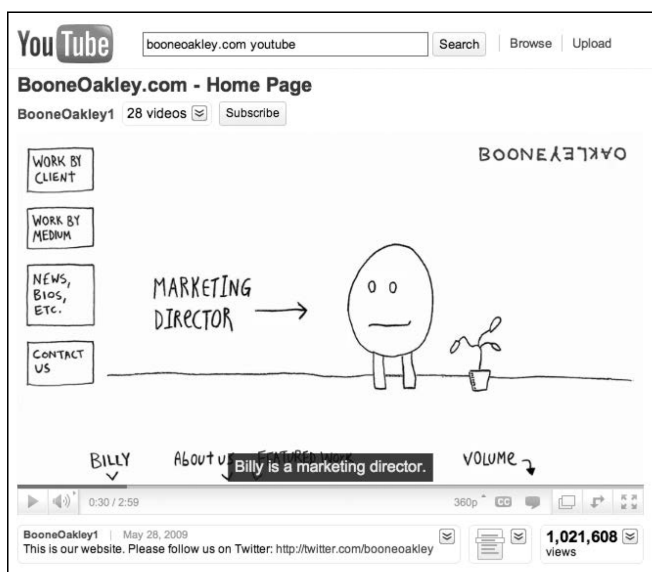


图 4-19　位于北卡罗莱纳州的 BooneOakley 公司，通过戏剧化的手法展示了一个营销人员的故事，生动阐释出它不同凡响的原因

一个滑坡效应的故事

BooneOakley 视频网站利用“滑坡效应”的逻辑谬论获得了滑稽的表达效果。在 www.youtube.com/watch?v=Elo7Welydh8 可看到这辑视频。

另一种完全不同的方式则是展示真实客户的故事。比如，iPhone 发布的一系列宣传视频都采用了真人演示，向人们展示 iPhone 是如何在关键时刻帮助人们力挽狂澜的。其中一个故事是，一位飞行员回忆他通过 iPhone 查看天气预报，从而使一次飞行免于晚点三个小时（参见图 4-20）。



图 4-20　一位飞行员正在解说 iPhone 为他提供的帮助

尽管肯尼思·伯克[①]是在 1950 年提出“认同理论”的，但我真的很怀疑他是否有个能窥见未来的魔法水晶球，得以窥见 21 世纪发生的种种现象。他曾提出认同有可能源自思想的短暂碰撞，也可能源自一系列长期的交流，当然，也可能介乎这二者之间。现在，就来了解一下有关时机的两个原理。

4.4　修辞原理三：不会惹人生厌的反复，或者广播

古希腊人早已开创出许多用以反复叙述观点的方法。为什么要不厌其烦地重复呢？因为那些身披长袍的演说家非常清楚：重复可以使人们加深记忆。当然，这种手法也可能会令听众不胜其烦。时至今日，当我们使用微博、电子邮件及网络进行宣传时，把各种信息抛向受众，一遍又一遍地“狂轰滥炸”，用户可能无法忍受而弃我们而去。因此，我们有必要更细致地解读“反复”这一修辞手法。

4.4.1　不多不少，三遍就好

如果试图强调同一个问题，三遍足矣。针对从言语沟通到电视广告等各种传播形式的研究表明，正是这个“三”是一个具有魔法的数字[②]。 然而，对互联网上的内容而言，这无疑是项艰巨的挑战，因为无论用户是听还是看，我们都无法精准地控制他们接触我们内容的次数。不过，我们能够控制并改变发布同一信息的频率、方式，以避免因宣传攻势过于猛烈而逼走客户。

4.4.2　在内容中运用反复

在其他现代媒体的帮助下，利用 Web 内容，我们就能更理智、更合理地利用反复。

---

① 肯尼思·伯克（Kenneth Burke，1897—1993），当代美国修辞学领域最有影响力的学者，享有“亚里士多德第二”之美誉。“认同理论”（identification）是伯克新修辞学理论与方法的核心内容，该理论认为人们获得认同有三种方式：同情认同、对立认同、误同。——译者注

② Herbert Krugman,“Why Three Exposures May Be Enough”, Journal of Adverting Research, 12,6 (1972): 11-14。

1. 利用编辑日历

编辑日历是借鉴自传统新闻业的一种工具，用以规划某一段时间内发布的内容（参见图 4-21）[1]。

	A	B	C	D	E
1		Important Dates	Blog Post	Content Type/Event #1	Content Type/Event #2
2	Week of August 16				
3	Monday, August 16, 2010				
4	Tuesday, August 17, 2010				
5	Wednesday, August 18, 2010				
6	Thursday, August 19, 2010				
7	Friday, August 20, 2010				
8					
9	Week of August 23				
10	Monday, August 23, 2010				
11	Tuesday, August 24, 2010				
12	Wednesday, August 25, 2010				
13	Thursday, August 26, 2010				
14	Friday, August 27, 2010				
15					
16	Week of August 30				
17	Monday, August 30, 2010				
18	Tuesday, August 31, 2010				
19	Wednesday, September 01, 2010				
20	Thursday, September 02, 2010				

图 4-21　订立一份简单的编辑日历，以便追踪各个时间段发布的内容

通常使用普通电子表格或打印表格即可完成，具体采用的格式并不重要，计划本身才是关键。内容的选择及发布时机规划得越细致，对重复发布信息、话题以及主题的时机也会掌控得越出色。

要想更深入地了解如何为商业宣传定制刊登计划，不妨登录内容营销协会网站（www.contentmarketinginstitute.com），读一读 Michele Linn 撰写的“How to Put Together an Editorial Calendar for Content Marketing”一文。

如果对与媒体及娱乐相关的编辑刊登策略有兴趣，则可以读一下 Jeffrey MacIntyre 发表在 Predicate-llc.com 上的论文“Exploring Editorial Strategy”。

2. 善用“钩子”

“钩子”是记者的行话，它能够说明为什么在某个特定时间这条新闻很重要。一个

---

① Michelle Linn，“How to Put Together an Editorial Calendar for Content Marketing ”，网址为 http://www.contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2010/08/EditorialCalender.jpg。

好的“钩子”能够为你的信息、主题或话题注入新鲜的活力。以下是内容中常用到的几个钩子：

- 季节
- 周年纪念日
- 荣誉，例如在某个领域取得第一、最多、最佳等称号
- 当前事件或行业发展趋势

例如，美国在线新闻（AOL News）将阿波罗 11 号登月 40 周年作为一个契机，利用诸如视频、动画、音频、照片等各种类型的内容再现当时的场景，获得了良好的宣传效果（参见图 4-22）。



图 4-22　为了纪念人类首次登月 40 周年，美国在线新闻精心制作了一系列内容，生动完整地再现了阿波罗 11 号登月的过程

3. 运用强化

使用各种方法强化你的观点，而不是像机器人一样机械地重复它。比如，在经典美剧《北国风云》[①]中，DJ Chris Stevens 就有一段台词成功运用了夸张的手法诠释了光的内涵。

---

① *Northern Exposure*，美国 CBS 电视台的经典喜剧，从 1990 年到 1995 年共播放了 6 季，110 集，主要讲述一名来自纽约的犹太裔医生背负责任到冰天雪地的阿拉斯加实践的故事。——译者注

“歌德在弥留之际曾说：‘给我更多光。’人类从脱离太初的蒙昧起，就迸发出一致的呼喊：‘给我更多光！’阳光、火炬、红烛、霓虹灯、白炽灯……各式各样的光将这洞穴中的黑暗驱逐出去，照亮了行人的路途，也照亮了我们的冰窖！它巨大如洪流，在深夜里点亮了芝加哥熊队的球场；它又微小如花火，在我们即将沉入梦乡之时，静静绽放于书籍的扉页中。光，不仅仅是瓦特和呎烛光。光，更是一种伟大的隐喻。”[①]

一流的雄辩家都会运用多种表达来强化自己的观点。而今天，我们也能够以各种方式通过 Web 内容强化我们的观点。

1) 内容的形式与类型

在网络上，通过将照片、播客、视频和文字等内容有机融合在一起，我们就能够多角度、全方位地表述自己的观点。如图 4-23 所示，HowStuffWorks 网站通过多种内容形式来表现鲨鱼的危险性。

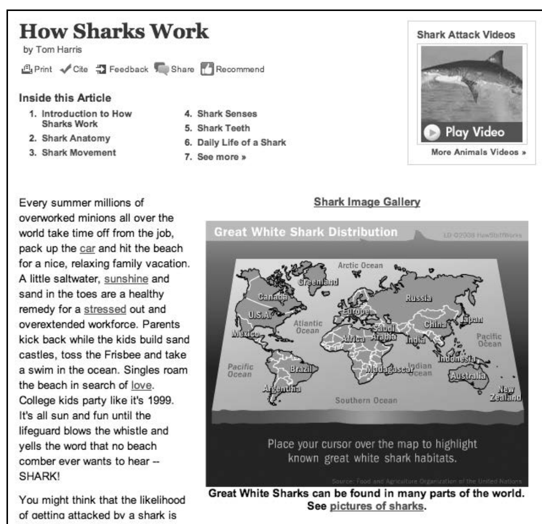


图 4-23　同时使用视频、照片以及文本等表现形式，强化了“鲨鱼是一种危险的生物”这一概念

---

① 有关强化这一修辞手法的解释，请参看 http://grammer.about.com/od/ab/g/amplifiction.htm。

强化不等同于添枝加叶

强化并不意味着你所用的内容越多表达效果就越好。你仍然必须仔细甄别内容，以深入拓展你的观点。

2) 附和

这是在社交网络上广泛呈现出的一种现象。在这种情况下，只要你提供的信息或内容很有价值，其他人就会乐于分享或转发你的消息或内容。品牌一旦拥有这样的影响力，那么发布内容的频率就可以降低一些（而这种现象的极端状况就是所谓的“病毒式”传播）。一个相当典型的实例是美国疾病控制与预防中心在 Twitter 和 Facebook 上的表现（参见图 4-24），每当它发新帖时，它忠实的粉丝就会迅速将这一最新的消息分享给更多人。

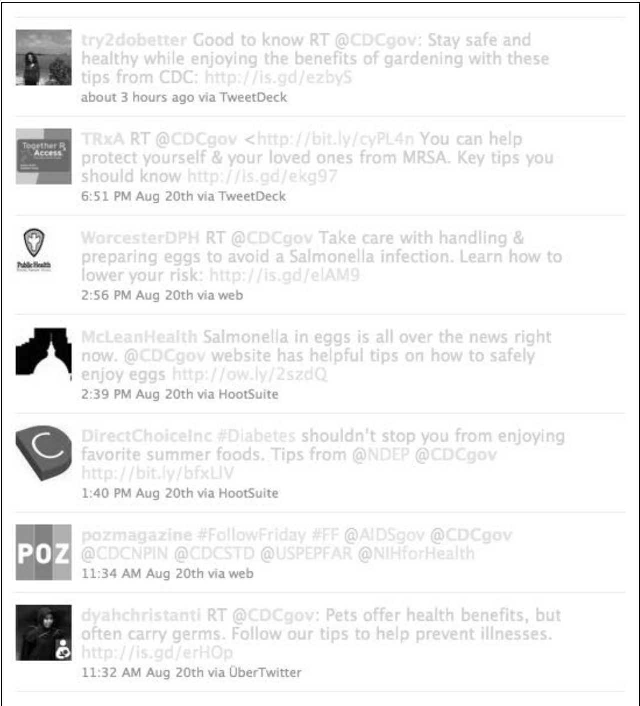


图 4-24　用户正在分享美国疾病控制与预防中心在社交网络上更新的内容

三种可为文章增色的重复

古希腊人发明了各种重复方法，为表达增色。想特别强调一些词句时，不妨首先考虑以下三种。

(1) 句首重复。在排比句式中，每个分句的开头都使用同一个词或短语。例如，“内容吸引人，内容激励人，内容引导人。”

(2) 反平衡。重复使用一个词，但所用的是它不同的甚至相反的含义。“不要满足于（content）那些微不足道的内容（content）。”

(3) 间隔反复。同一个词或句子不是连续出现的，而有其他词语或句子间隔在中间。“内容，内容，内容——我们应该去哪儿找出这些内容？”

4.5　修辞原理四：最恰当的时机

时间。这个概念如此复杂，古希腊人不得不用两个词来描述它：*Chronos*，表示依发生顺序先后排列的时间，诸如早晨、中午、夜晚；*Kairos*，这个词则指的是最恰当的时间点，也就是时机，即在正确的时间采用正确方式说了正确的事。在这里，我将时机视为激发用户改变观点、采取行动的理想时刻，而要想实现这一目标，关键就在于要知道他们在什么时候做好了接受改变或采取行动的准备。

4.5.1　要求不可太多、太快、太频繁

在古代修辞学家看来，最恰当的时刻是一种非常特别的存在，它并不是每天都有。什么时候敦促用户马上提供个人信息，什么时候通过电子邮件或微博对他们展开信息“轰炸”，这都是需要注意的。以 Content Science 公司一项调查为例，我们曾每隔 15 分钟对用户群发一封电子邮件，这些邮件的打开率高达 50%。当我将这个数据告诉一位专业从事营销的朋友时，她惊讶得几乎合不拢嘴。

4.5.2　要求明确

如果意图没有清晰地展现，人们自然不会对要求产生回应。比如，Content Science

在评估了美国疾病控制与预防中心网站旅行健康板块的初始版本之后，发现其中的确包含很多能帮助旅行者保持健康的高质量内容，但就人们应当如何做，网站提供的建议总是不够明确（参见图 4-25）。美国疾病控制与预防中心也曾通过真正的用户对网站进行了测试，大多数测试参与者对这些内容都很感兴趣，但对接下来该怎么做却产生了疑惑。（如何改进这个站点？这是一个值得学习的案例，请阅读第 5 章的相关内容。）

Health Information for Travelers to Brazil

VENEZUELA
GUYANA
FRENCH GUIANA
COLOMBIA
BRAZIL
Recife
PERU
Brasilia
BOLIVIA
PARAGUAY
CHILE
Pacific Ocean
São Paulo
Rio de Janeiro
Curitiba
ARGENTINA
Atlantic Ocean
URUGUAY

On This Page

- Travel Notices in Effect
- Safety and Security Abroad
- Preparing for Your Trip to Brazil
- Other Diseases Found in Tropical South America
- Staying Healthy During Your Trip
- Aft

Travel Notices in Effect

- Update: Dengue, Tropical and Subtropical Regions June 02, 2010
- 2010 Measles Update April 22, 2010
- 2009 H1N1 Flu: Global Situation March 29, 2010
- Yellow Fever in Brazil March 02, 2010

Top of Page

Safety and Security Abroad

- Registration of Traveler Emergency Contact and Itinerary Information Jur
- Transportation Security Administration
- U.S. Department of State

Top of Page

Preparing for Your Trip to Brazil

Before visiting Brazil, you may need to get the following vaccinations a vaccine-preventable diseases and other diseases you might be at risk destination: (Note: Your doctor or health-care provider will determine what on factors such as your health and immunization history, areas of the country planned activities.)

To have the most benefit, see a health-care provider at least 4–6 weeks befo time for your vaccines to take effect and to start taking medicine to prevent

Even if you have less than 4 weeks before you leave, you should still see a he needed vaccines, anti-malaria drugs and other medications and information ab yourself from illness and injury while traveling.

CDC recommends that you see a health-care provider who specializes in Trave travel medicine clinic near you. If you have a medical condition, you should a plans with any doctors you are currently seeing for other medical reasons.

If your travel plans will take you to more than one country during a single trip health-care provider know so that you can receive the appropriate vaccination of your destinations. Long-term travelers, such as those who plan to work or need additional vaccinations as required by their employer or school.

Be sure your routine vaccinations are up-to-date. Check the links belo vaccinations adults and children should get.

Routine vaccines, as they are often called, such as for influenza, chickenpox measles/mumps/rubella (MMR), and diphtheria/pertussis/tetanus (DPT) are g life; see the childhood and adolescent immunization schedule and routine adul schedule.

Routine vaccines are recommended even if you do not travel. Although childh measles, rarely occur in the United States, they are still common in many par traveler who is not vaccinated would be at risk for infection.

Vaccine-Preventable Diseases

Vaccine recommendations are based on the best available risk information. Please note that the level of risk for vaccine-preventable diseases can change at any time.

Vaccination or Disease	Recommendations or Requirements for Vaccine-Preventable Diseases
Routine	Recommended if you are not up-to-date with routine shots such as, measles/mumps/rubella (MMR) vaccine, diphtheria/pertussis/tetanus (DPT) vaccine, poliovirus vaccine, etc.
Yellow Fever	Brazil **does not require** travelers entering Brazil to present proof of yellow fever vaccination. **CDC yellow fever vaccination recommendation** for travelers to Brazil: For all travelers ≥9 months of age going to the following areas at risk for yellow fever transmission, including the ENTIRE states of Acre, Amapá, Amazonas, Distrito Federal (including the capital city of Brasilia), Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Rondônia, Roraima, and Tocantins; only designated areas of the following states: Bahia, Paraná, Piauí, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, and São Paulo (refer to the Updated CDC Yellow Fever Map for Brazil to see areas of these states with risk for yellow fever transmission). Vaccination is recommended for travelers visiting Iguassu Falls. Vaccination is NOT recommended for travel to the following coastal cities: Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Recife, and Fortaleza. *(Updated March 10, 2010)* Vaccination should be given 10 days before travel and at 10 year intervals if there is on-going risk. Find an authorized U.S. yellow fever vaccination clinic.
Hepatitis A or immune globulin (IG)	Recommended for all unvaccinated people traveling to or working in countries with an intermediate or high level of hepatitis A virus infection (see map) where exposure might occur through food or water. Cases of travel-related hepatitis A can also occur in travelers to developing countries with "standard" tourist itineraries, accommodations, and food consumption behaviors.
Hepatitis B	Recommended for all unvaccinated persons traveling to or working in countries with intermediate to high levels of endemic HBV transmission (see map), especially those who might be exposed to blood or body fluids, have sexual contact with the local population, or be exposed through medical treatment (e.g., for an accident).
Typhoid	Recommended for all unvaccinated people traveling to or working in Tropical South America, especially if staying with friends or relatives or visiting smaller cities, villages, or rural areas where exposure might occur through food or water.
Rabies	Recommended for travelers spending a lot of time outdoors, especially in rural areas, involved in activities such as bicycling, camping, or hiking. Also recommended for travelers with significant occupational risks (such as veterinarians), for long-term travelers and expatriates living in areas with a significant risk of exposure, and for travelers involved in any activities that might bring them into direct contact with bats, carnivores, and other mammals. Children are considered at higher risk because they tend to play with animals, may receive more severe bites, or may not report bites.

Malaria

Areas of Brazil with Malaria: States of Acre, Rondônia, Amapá, Amazonas, Roraima, and Tocantins. Parts of states of Maranhaõ (western part), Mato Grosso (northern part), and Pará (except Belem City). Also present in urban areas, including large cities such as Porto Velho, Boa Vista, Macapa, Manaus, Santarem, and Maraba, where the transmission occurs on the periphery of these cities. Malaria in Iguassu Falls.

If you will be visiting an area of Brazil with malaria, you will need to discuss with your doctor the best ways for you to avoid getting sick with malaria. Ways to prevent malaria include the following:

- Taking a prescription antimalarial drug
- Using insect repellent and wearing long pants and sleeves to prevent mosquito bites
- Sleeping in air-conditioned or well-screened rooms or using bednets

All of the following antimalarial drugs are equal options for preventing malaria in Brazil: Atovaquone/proguanil, doxycycline, or mefloquine. For detailed information about each of these drugs, see Table 2-23: Drugs used in the prophylaxis of malaria. For information that can help you and your doctor decide which of these drugs would be best for you, please see Choosing a Drug to Prevent Malaria.

Note: Chloroquine is NOT an effective antimalarial drug in Brazil and should not be taken to prevent malaria in this region.

To find out more information on malaria throughout the world, you can use the interactive CDC malaria map. You can search or browse countries, cities, and place names for more specific malaria risk information and the recommended prevention medicines for that area.

Malaria Contact for Health-Care Providers
For assistance with the diagnosis or management of suspected cases of malaria, call the CDC Malaria Hotline: **770-488-7788** (M-F, 9 am-5 pm, Eastern time). For emergency consultation after hours, call **770-488-7100** and ask to speak with a CDC Malaria Branch clinician.

图 4-25　这个网站含糊地提醒人们要在旅行中保持健康

4.5.3　迅速应对突发事件

飓风袭击，一位 CEO 辞职，一辑诽谤视频像病毒一样迅速传播……有时候，某个令人震惊的事件的发生恰恰就是最好的时机。在为美国疾病控制与预防中心工作期间，偶尔会轮到我回复客户咨询，而客户咨询的内容从生物恐怖主义到 SARS，几乎无所不有。基于这段经历，我可以非常肯定地告诉你，有些事越早公开效果越好，不要试图拖延到不得不公开的时候，只有这样，人们才不会过度恐慌并传播流言。

4.5.4　在适当的时刻提供内容

时机稍纵即逝，在互联网上，我们的内容要通过多种方式把握时机。

1. 广告

第 1 章曾提到广告为何会惹人厌烦。但是，如果广告与网站的主题及用户有紧密的关联，效果又会怎样？例如，美国《国家地理》（*National Geographic*）杂志的大多数读者显然都很关心环境，因而，上面刊载的 IBM 的广告创意始终在表达“建立一个更智能化的星球”的理念（参见图 4-26）。

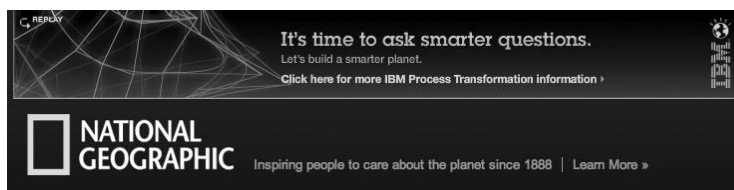


图 4-26 《国家地理》杂志网站上发布的一条与杂志定位密切相关的广告

2. 号召行动

清晰、简洁、真诚——正是这几个因素决定了行动号召效果的好与坏。如图 4-27 所示，美国梅约诊所健康管理用一个标示为“Get started now”的按钮有效地向用户发出邀约，提醒他们注册的流程从此处开始。

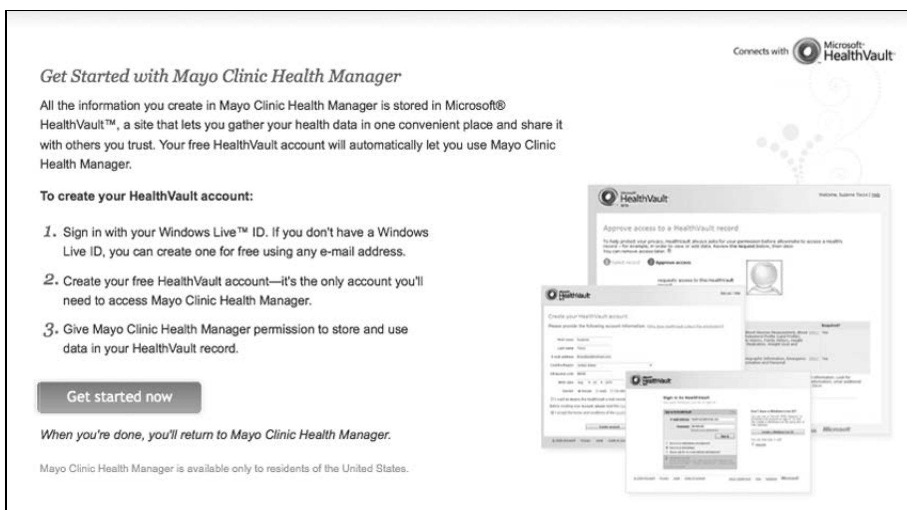


图 4-27　美国梅约诊所健康管理网站提供了一个有效的行动号召

案例：The Deck——一个创新的广告系统

The Deck 是一个独立的广告系统，这个系统确保为创意产业的出版人（如 Jeffrey Zeldman 的 *A List Apart*）提供高质量的、内容密切相关的广告。The Deck 联合创始人、Coudal Partners 公司主席 Jim Coudal 对这个系统的阐释如下。

“The Deck 采用的方式旨在成功地兼顾以下三方的需求：

- 网络出版商得到了经过严格审核且切实相关的广告，尺寸可控，也没有采用自动弹出等惯用伎俩；
- 广告主让目标受众和潜在用户对自己的产品有了一系列清晰的印象；
- 读者看到了感兴趣的产品广告，而且这些广告没有损害他们的阅读体验。另一方面，他们喜欢的站点有了资金支持，从而能够继续创建并发布精彩内容。

“现在，多数在线广告并没有真正将这三个方面放到同等重要的位置。而 The Deck 正是因为成功平衡了这三者的关系，才得以在网络出版商、广告主以及读者之间游刃有余。”

3. 指示

有时候，促使人们行动不仅需要一个恰到好处的按钮，还应依据情境给出准确的行动指示。图 4-27 中展示了美国梅约诊所健康管理网站上标示的几条简单指示。再来看另一个例子，Grasshopper 网站提供了一份言语朴实的使用提示以便用户参考（参见图 4-28）。

图 4-28　Grasshopper 网站给出了一段文字，解释如何查找他人

4. 应对危机

面对突发事件，如何妥善应对？方法就是提前制定计划。尽管你不可能提前预知具体的突发事件，但提前设想可能出现的突发事件，并依据下列问题制定出相应的计划。

- 应对危机时，官方信息的发布平台设在何处？
- 谁来书写并批准响应方案？
- 如果需要增加人手协助你监控并回应社交网络中出现的问题，这些人应该去哪儿寻找？
- 出色应对突发事件的案例有哪些？
- 哪类应对方式更适用于你的用户及品牌？

举个例子，在流行品酒网站 Cork’d 遭遇黑客攻击后，其所有者 Gary Vaynerchuk 并没有因此惧怕或者慌乱。相反，他用一段真诚的甚至相当幽默的视频积极地展开反击（参见图 4-29）。



图 4-29　面对黑客对其网站的攻击，Gary Vaynerchuk 积极应对

面对沙门氏菌污染鸡蛋事件（和遭受黑客攻击相比，这显然是不同的一类危机），美国疾病控制与预防中心采取了与 Gary Vaynerchuk 截然不同的应对方案。它极为严谨地列出了一份日常生活须知，详细解释了各种应当注意的情形以及在这些情形下人们应当采取的应对方法（如图 4-30 所示）。



图 4-30　美国疾病控制与预防中心阻止了突发疫情的蔓延

4.6　原理的适用范围

亚里士多德主张综合运用各种影响力工具。但是，如何正确地混搭也是一种艺术。缺少了这项要素，用户将会感到无聊、机械，甚至压抑。事实上，一旦使用了错误的搭配，其结果只怕比不用任何技巧时还要糟糕。①

正确的搭配很大程度上取决于情境。这里以图表形式逐一列出了各种情境（即影响的各个阶段）下适用的修辞原理（参见图 4-31）。

① BJ Fogg, *Persuasive Technology:Using Computers to Change What We Think and Do* (Morgan Kaufmann, 2002)。

	阶段1 提升知名度	阶段2 获得认可及信赖	阶段3 激励、激发并协助行动
1A. 可信性	✓	✓	
1B. 逻辑性	✓	✓	✓
1C. 情感	✓	✓	✓
2. 认同感		✓	✓
3. 反复	✓		✓
4. 恰当时机			✓

图 4-31　面向影响力的修辞原理使用指南

前两个阶段重在影响人们的态度，因此需要利用能够协助你建立可信性、认可度以及可信赖度的原理。当进行到第三阶段时，则需要运用那些能够影响人们的行动的原理。

例如，Grasshopper 网站在功能页面上通过展示获奖信息、用户留言以及一份保证书，强调其可信性；而在其注册页面，则没有提及任何涉及可信性的内容，相反，该页面将重点放在了引导人们进行订阅上（如图 4-32 所示）。



图 4-32　Grasshopper 在不同情境下使用不同的修辞原理以影响人们的态度和行动

想了解特殊情境下如何正确综合运用修辞原理，请阅读第 6 章。

4.7　本章综述

修辞学不是厚黑术，也不应该成为一门失传的艺术。古典修辞学提供了富有创造力的指导纲领，能够帮你将现代 Web 内容化为影响力之源，并从中持续受益。这门艺术的关键在于综合运用各种修辞原理。然而，仅仅有这些还不够。现在请翻到第 5 章，学习从科学角度中提炼出的另外四个原理。

第 5 章
心理学：有关影响力的科学

借助现代科学力量，我们能更深入地了解影响力。长久以来，通过不断进行科学探索，人们发现并提炼了诸如心理定格、隐喻、互利以及社会认同等一系列原理。这些原理能够让内容的影响力结出丰硕的果实。

“科学可能会限定人类的认知，但无法禁锢人类的想象。”

——伯特兰·罗素，哲学家以及诺贝尔文学奖获得者

科学研究可以用来解释我们是如何被影响的。但是，经典的心理学教材并没有涉及这些内容；此外，人们有时会误以为科学本身会禁锢人的创造力。本章，我们将从心理学的角度探索与影响力有关的主要原则，以纠正这些错误的看法。沿着这条路，我们将把这些原则应用到 Web 内容上，而无需浇灭创造力的火花。

5.1　什么是心理学

从本质上来讲，科学是非常务实的。哲学家乔治·桑塔耶纳是这样描述科学的：

“成熟的感知、经过解读的意图、（以及）那些经过完善并融合在一起的常识。”科学能够帮助我们理解我们感知到的各种事物，理解它们发生、发展的原因。而研究人的思想和行为的科学就是心理学[①]。

与修辞学相比，心理学的确非常年轻，但其丰硕的研究成果，却从另一个颇有意义的角度解读出了影响我们想法的实际根源。为了更有效地提高 Web 内容的影响力，我选取了其中最具实用价值的 4 条原则。

如果要用一个词来概括这些原则，我会采用“快捷”（shortcut）一词。人们没有时间就每一个无关紧要的决定费心思考。尽管我们自身可能并没有意识到，但我们确实常常将这些原则作为节约时间的捷径，这也是必须合理使用这些原则的原因（更多有关伦理观的内容，请参看第 11 章）。

5.2　心理学原则一：心理定格——引导注意力

心理定格就是包含预期、价值观以及假设等的一组心理滤镜。它引导我们在关注某些特定细节的同时，忽略其他内容。举一个简单的例子，假设现在和我们一起工作的有一位项目经理和一位创意总监。针对每种角色，我们都有特定的预期。如果项目经理没有制定项目进度时间表，我们会很快注意到并很可能会为此而抱怨；但如果是创意总监没有制定项目进度时间表，我们大概就不会在意了。

心理定格将某个想法、问题或某项选择组合在一起，形成固定的模式，通常能够引导人们快速、顺畅地理解某一类概念。例如，在向项目经理提建议时，就应该强调这样做能够节省时间、减少重复工作量并提高效率。事实上，37signals 在推介其项目管理软件 BaseCamp 时正是运用了这一原理（如图 5-1 所示）。

① 参看《韦氏字典》上的词条解释，网址为 http://www.merriam-webster.com/。

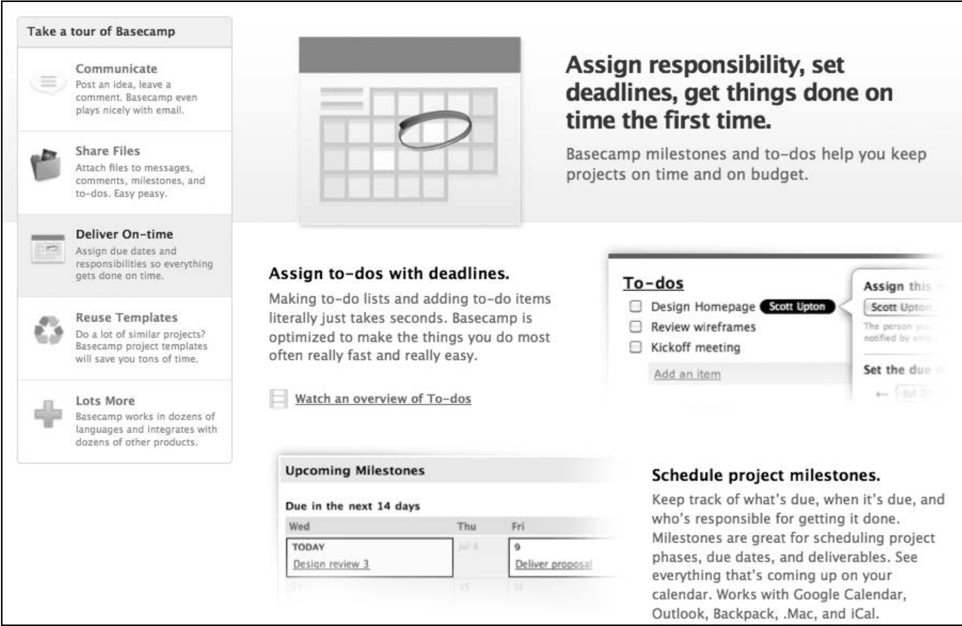


图 5-1　BaseCamp 软件从项目经理的角度出发

5.2.1　多报“喜”，慎报“忧”

当人们采用不同的方式描述同一事物时，信息接收方会根据表达方式的差异作出迥然不同的反应。研究表明，消极的陈述，尤其是“报忧”的描述总会引发人们强烈的情感反应。[①]这种反应甚至强烈到足以促使人们作出具有风险的决策，以避免这种遭受损失的感觉。畅销书 *How We Decide* 中是这样描述该状况的：

“人性中的这一弱点就被称为心理定格效应……这个效应可以解释为什么同一块肉在标注‘85%瘦肉’时要比标注‘15%肥肉’时更畅销。而这也可以解释为什么相对于死亡概率 20%的外科手术，多达两倍以上的患者更愿意接受生还概率 80%的说法。”[②]

① Jonah Lehrer, *How We Decide* (Hougton Mifflin Harcourt, 2009)。
② 同上。

不过，消极心理定格效应并不总是负面的。它能够迅速激发大脑的情感活动，因此使用这种方式就好比在玩火，不小心就会受伤。对比以下两种不同的表达方式：

(1) 如果改进搜索引擎优化（SEO），你每年将新增 5000 位新用户；

(2) 如果不改进搜索引擎优化，你每年将损失 5000 位新用户。

从心理定格效应角度考虑，用第二种表达方式“报忧”显然更具有冲击性。

因此，对消极性心理定格的运用一定要格外谨慎。只有在需要引起迫切关注或强烈反应时，才适宜采用（参看第 11 章中对道德观的探讨）。

从大众媒体到新媒体：议题的转变

在媒体、政治及公共关系方面，心理定格效应的一个表现就是议题的设定，或者说通过影响报道的内容，进而影响人们的关注点[①]。比如，《纽约时报》、CNN 等大众媒体对报道的新闻往往会有所选择。而在一则新闻报道中，大众媒体所描述的细节也会有所选择，而不是面面俱到。因此，基于心理定格原理，人们总是会依照大众媒体所报道的故事和细节进行思考和交流。不论你将议题设定视为一种“阴谋”还是一种把关行为，不得不承认，它的存在是合理的，因为大众媒体资源有限，不可能将所有事情的所有细枝末节都搬出来讨论。

难道不是吗？

而被统称为“新媒体”的网站、博客以及社交网络正逐渐改变着设定议题的方式。这种改变到了什么程度？我们还不知道。研究表明，新媒体与大众媒体之间多少存在一些粘连。研究同样指出，就某些事件而言，即便没有经过大众媒体报道或大众媒体的报道滞后了，新媒体还是会对其给予一定的关注。除此而外，比起大众媒体的报道，新媒体通常能够提供更多细节。[②]

显然，这是一个有待继续观察的领域。我们需要更多研究才能真正了解：新媒体是如何影响人们对时事及政治问题的看法的。

① Scott London 写的“How the Media Frames Political Issues”，网址为 http://www.scottlondon.com/reports/frames.html。

② Susan D. Moeller，“Considering the Media’s Framing and Agenda-Setting Roles in States’ Responsiveness to Natural Crises and Disasters”，刊载于《哈佛商业评论》。

5.2.2 利用“启动效应”做好心理建设

和心理定格相似，启动效应（priming）是获取他人注意力的另一种微妙方式。它通过事先介绍文字、图片或者观念来影响人们稍后的选择。例如，无论选民的本意如何，若在选举的前一天动员他们参与的话，那么他们前去投票的概率就会增加 25%[①]。启动效应之所以有如此作用，原因就在于人们总是倾向于去做那些最容易记住的事情。

为了更好地激发启动效应的效果，你还可以教人们具体如何选择。回到竞选投票的例子，如果你给选民一份地图，上面指明了投票的地点，就能进一步提高他们前去投票的几率。正如 *Nudge* 一书中提到的：“在很多时候，要获得更好的效果，我们只需多提供一些帮助，去掉某些小的障碍，而不是强行把人们推向某个方向。”[②]

5.2.3 运用心理定格提升内容价值

心理定格在 Web 内容方面大有用武之地。

1. 主题/关键词信息

美国疾病预防与控制中心重新设计“旅行者健康”（Travelers' Health）网站时（参看 4.5.2 节的内容），我为网站的内容提供了改进方案。该网站意图向旅行者说明在旅行途中可能遇到的风险，以便让他们提前有所准备，但并不是让他们因此对旅行心生畏惧。对此，我提出的建议之一就是利用心理定格，将这些预防措施定义为保障商务旅行高效、度假之旅轻松的明智之举。你可以通过图 5-2 对这一方法有个大致认知。

---

① Richard H.Thaler，*Nudge* (Yale University Press, 2008)。
② 同上。

CDC LOGO

Header

Left Navigation

Travelers' Health

Home > Destinations (238)

China

Nothing ruins a trip faster than becoming sick or injured. Travel smart with our recommendations, tips, and notices.

Map Thumbnail

Disclaimer

Utility Module

Contact Information Module

Plan Your Trip

Before | During | After

Prevent Diseases

Download Summary

- Use this summary as a guide.
- Go to a travel clinic to get vaccinations, medications, and personal advice.

Disease	Level	Do This	Especially If...
Yellow Fever	1	Get vaccinated.	
Measles + More	2	Update your routine vaccinations.	You're not up-to-date with routine shots: measles/mumps/rubella, tetanus, polio, etc.
Hepatitis A	2	Get vaccinated.	You'll be in an area with medium or high infection level. Map
Hepatitis B	2	Get vaccinated. Use caution with exposure to body fluids.	You'll be in an area with medium or high infection level. Map You'll have sexual contact with local people. More >
Typhoid	3	Get vaccinated.	You'll be in East Asia, especially smal towns or rural areas. Map
Rabies	3	Get vaccinated. Consider getting children vaccinated.	You'll spend a lot of time outdoors or with animals.
Japanese encephalitis	3	Get vaccinated.	You'll spend lots of time in farming areas.
Malaria	3	Talk with a travel medicine professional about the best prevention method for you. More >	You'll spend lots of time outdoors or in a rural area.

Required　Strongly recommended　Recommended　Disclaimer

Download Summary　Find a Travel Clinic

+ Take Other Precautions

Enjoy your travel. Bring the right items and tips to stay prepared.

Are you a travel health professional?

Visit our Yellow Book for detailed research, alerts, and more.

Visit Yellow Book >

图 5-2　积极关键词传达出的信息是：旅行前进行预防很重要，但并不可怕

2. 筛选内容，去粗取精

多年以来，星巴克一直在自主筛选要播放的音乐，传播自己的品牌和文化视角。星巴克构筑了一个独特的音乐世界，而这种架构确实引发了顾客的共鸣。星巴克甚至发行了一系列非常成功的唱片专辑，并赞助过一个卫星广播频道。现在，星巴克会为顾客提供免费的上网服务，同时开放了自己的数字网络。在这个数字网

络上，星巴克从《纽约时报》、苹果公司等精选出的出版商那里获取并形成了自己的专属内容。[①]这个网络就构成了数字世界的星巴克模式。

美国运通公司的开放性在线社区 Open Forum 通过精心筛选为小企业构建了独有的数字世界模式。值得一提的是，社区板块 Idea Hub 中的特色内容就是挑选知名企业家及业内专家就某个主题展开讨论（参见图 5-3）。

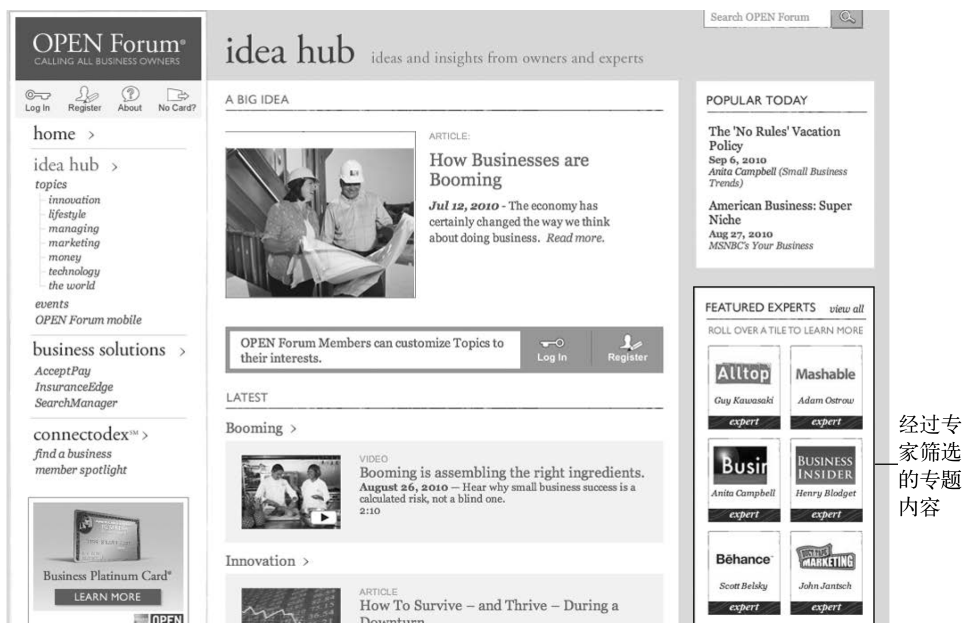


图 5-3　美国运通为小企业筛选高质量的内容

3. 论点和论据

皮肯斯计划是由美国得克萨斯州石油大亨、慈善家 T. 布恩・皮肯斯提出的一项能源提案。该项计划的官网疾呼“美国已对外国石油上瘾”，反对美国过于依赖进口石油。为了阐释实施该计划的必要性，该官网试图用消极的语言进行举证：

“我们不但将自身的安全寄托于那些不够友好、也不够稳定的国家，而且仅在 2008

① 参考 Jennifer Van Grove 写的“How Starbucks Plans to Capitalize on Free Wi-Fi”一文，网址为 http://mashable.com/2010/08/12/starbucks-digital-network/。

年我们就花费了 4750 亿美元用于向外国购买石油。这些钱来自国民经济，却源源不断地输送给了其他国家，如果我们不停止这种“输血”行为的话，我们的经济就会被逐渐榨干，并失去活力。”①

就这类严肃的话题而言，采用这种消极的表达方式虽显强硬，但却是合适的（想了解运用逻辑进行宣传与论证的更多方式，可参看第 4 章）。

4. 调查

在网站或者诸如 LinkedIn 这样的社交网络上，我们经常会看到一些调查。只要你愿意，你也可以在 LinkedIn 上快速创建自己的调查问卷（参见图 5-4）。



图 5-4　在 CNN.com 以及 LinkedIn 这样的网站上经常会看到这样的小调查

我不清楚有没有人故意利用调查问卷来增强影响力。但在回顾有关启动效应的研究后，我相信调查也可以作为一种出色的提示手段。例如，在流感流行季节即将来临之际，创建一个主题为“你是否计划接种流感疫苗”的小调查，就能够有效刺激人们前去接种。

5. 提示和指导

你的体重指数是否处于健康水平？是否该给孩子接种疫苗了？你上一次去看牙医是什么时候？你的医疗保险的保障范围包括什么？林林总总算来，需要你管理的家庭健康信息已有很多了。电子病历能够帮你有效地管理这些信息，就把它作为管理健康信息的 Mint.com 吧。

---

① 皮肯斯计划（Pickens Plan），详情请见：http://www.pickensplan.com/theplan/。

电子病历的用途之一就是提醒我们注意各种健康事项，比如按预约时间看病。在美国，梅约诊所健康管理网站的公告板上会高亮显示病人最近的预约就诊信息。若想获得更方便的提示，可以选择通过短信或者 Email 接收这些信息（参见图 5-5）。

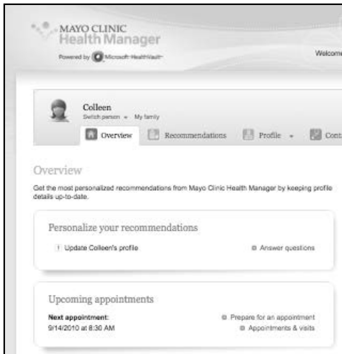


图 5-5　电子病历信息提醒用户准时就诊

此外，病历也会切实提供一些健康服务。例如，梅约诊所健康管理网站会在人们就诊之前提供一份指南，它会指导你为就诊提前做一些准备。这个网站的另一个特色服务是它能从你个人健康记录中搜集相关内容，这样一来，你就只需通过 E-mail 或者当面让医生浏览这些内容（参见图 5-6）。

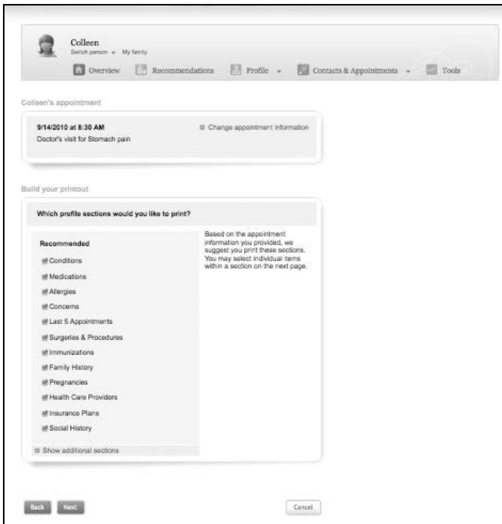


图 5-6　电子病历帮我为就诊预约进行准备

在电子病历之外的领域，提示和指导同样有用。在上文中提到的旅行者健康项目中，我们也特别关注了指导的方式。研究表明，旅行者往往不太清楚旅途中可以去哪里接受防疫注射。显然，接受防疫注射的最佳地点是旅行医疗诊所，而不是私人医生的诊所。对此，我在内容方面的建议是强调要去旅行医疗诊所，同时提示通往这些诊所的路径，让旅行者更容易找到。这一方案在实际用户测试中效果很好[①]（参见图 5-7）。

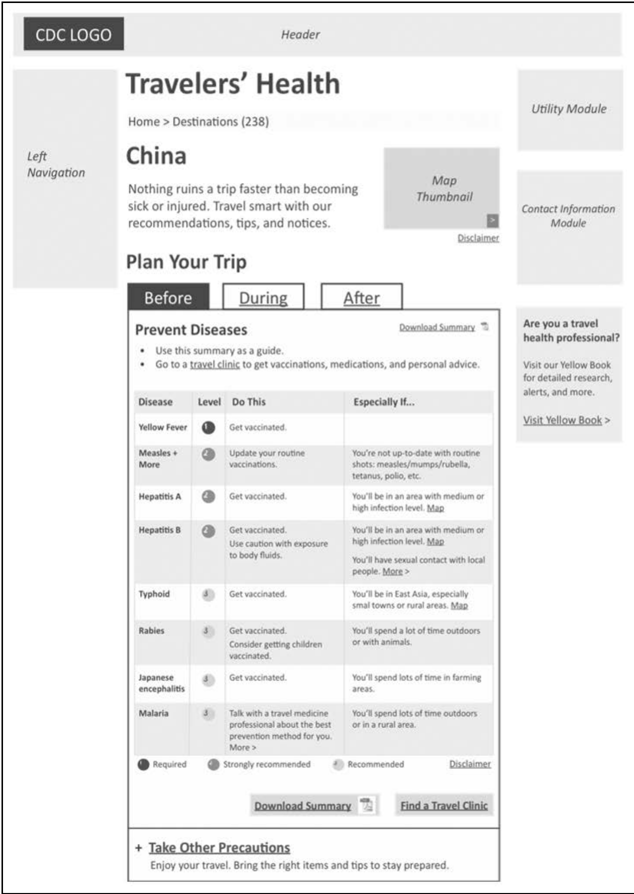


图 5-7 在旅行者健康网站的这个概念中，我计划采用更有效的指南让旅行者能更方便地做好准备接种疫苗

① Colleen Jones, Kevin O'Connor，测试内容可参见：http://www.slideshare.net/leenjones/content-testing-early-often-well。

5.3 心理学原则二：隐喻——沟通的纽带

当我们使用隐喻生动形象地描述事物时，就能创造出富于艺术感染力的美妙语言，就像“我能将你比作阳光灿烂的夏日吗?”[①]，很美，不是吗？隐喻的确美妙，然而心理学家与语言学家所得到的研究结果绝不仅仅止于此。认知学家 Steven Pinker 曾说：“隐喻其实是用以诠释思想和语言的一把钥匙。”[②]而在顾客心理学专家 Gerald Zaltman 和 Lindsay Zaltman 看来，隐喻本身就是“模式化思考和决策的基本范畴”。[③]隐喻是我们对这个世界进行思考和探讨的方式。该研究团队甚至认为，在营销策略中，用隐喻要比平铺直叙地描述更容易唤起客户心灵深处的共鸣（可参考下文）。

行之有效的 7 种隐喻手法

Gerald Zaltman 与 Lindsay Zaltman 组成的创新研究团队发现，以下 7 种隐喻手法不仅最常见，而且最具吸引力。他们免费公开了这些隐喻手法（文中给出的案例仅代表我个人的观点）。若想深入了解他们在隐喻方面的研究发现及应用实例，不妨读一读他们的著作 *Marketing Metaphoria*。

(1) 平衡（balance）：力量的均衡、调整、持续或抵消。
示例：Make It Right（makeitrightnola.org）。

(2) 转换（transformation）：状态或语境的改变。
示例：Mint.com。

(3) 历程（journey）：过去、现在和未来之间的碰撞。
示例：Your Life，Your Money（www.pbs.org/your-life-your-money/）。

(4) 容器（container）：涉及事物的“出”与“入”、“内”与“外”等。
示例：Shoeboxed.com。

(5) 关联（connection）：归属感或者排斥感。
示例：美国运通公司的 OPEN Forum（Connectodex）。

---

① 摘自莎士比亚的十四行诗第十八首。
② Steven Pinker, *Stuff of Thought* (Viking, 2007)。
③ Gerald Zaltman, Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria* (Harvard Business School Press, 2008)。

(6) 来源（resource）：收获和由此带来的结果。
示例：TED.com（ideas worth spreading）。

(7) 控制（control）：驾驭、弱点和健康。
示例：Livestrong.com。

就策略而言，人们通常利用隐喻将新生或抽象的事物与已经熟知的事物联系起来。这种联系可以帮助人们更快地理解这些事物。在日新月异的技术领域，这种联系尤为有用。交互设计专家 Dan Saffer 甚至说过：“只要提到与电脑相关的事物都得用隐喻。”[①]例如，在 20 世纪 90 年代末，互联网普及之初，人们就以名词“网页”来表述网站的界面，这个词显然源自我们熟悉的纸页。不过它并不是真正的“页面”，因此，有理论学者希望将网站的界面称为“节点”（node）。哪一种表述更容易为人们所接受呢？答案不言而喻。

5.3.1　谨慎使用隐喻

对于隐喻，心理学家与语言学家都认为少即是多。如果过多地采用隐喻，反而可能让人感到困惑。我们应该将注意力放在对隐喻的选择上，务必选出最恰当的，然后通过其他各种途径加强这种隐喻的效果。例如，“Make It Right”是一家基金会的名称，从这个名称中体现的是平衡的重建或回归。而该基金会的官方网站中就用了重建（rebuilding）和新生（renewed）这两个词巧妙地支撑并加强了这一隐喻（参见图 5-8）。

5.3.2　借用常用的隐喻

在思考和表达的过程中，隐喻至关重要，就连我们的客户也会采用隐喻描述他们的需求和我们的业务。因此，研究客户或目标客户时，在与客户交流的过程中，

---

① 出自 Dan Saffer 所著的“The Role of Metaphor in Interaction Design”一文，网址是 http://www.slideshare.net/dansaffer/the-role-of-metaphor-in-interaction-design，可使用该网址的短链接http://tinyurl.com/5tocox。

要注意留心他们的措词。要是触及金融这一错综复杂的领域，我们可能会感到“被卡住了”，或者急于“翻开新的一页”，或者为一个“崭新的开始”做好了准备。个人金融服务网站 Mint.com 成功地利用其名称 Mint，深入挖掘出这些隐喻的内涵，因为“mint”这个词代表着多重含义。

- 薄荷叶——一种以清新的香气和味道闻名的中草药。
- 铸币厂——创造新货币的地方。

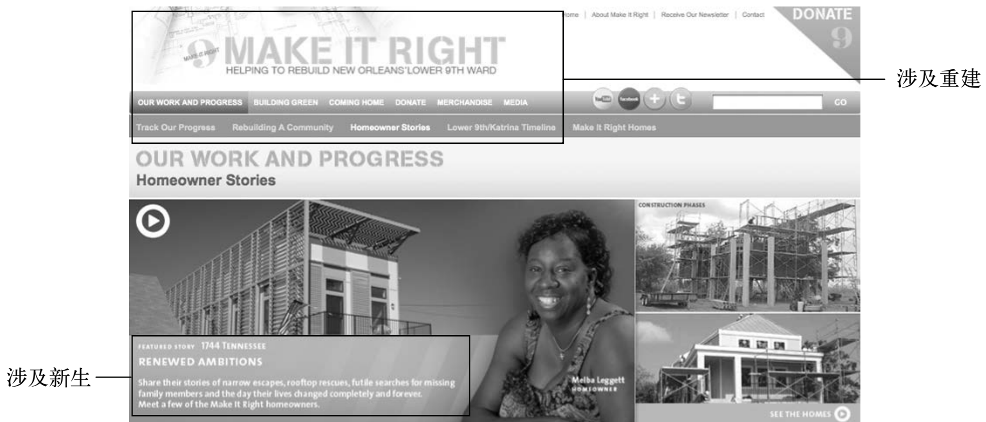


图 5-8　Make It Right 基金会网站巧妙而有效地运用了隐喻

而这个词碰巧也是该网站最初的名称“Money Intelligence”的缩写。（我们应该为英语有缩写这种语言形式感到庆幸。）

5.3.3　在内容中运用隐喻

基本上，所有 Web 内容都可以采用隐喻，以便使用户更容易记住和接受这些内容。下面是一些实例。

1. 名称、消息及行动号召

Designzillas 设计机构恰如其名，它将自己的网页设计能力比作日本怪兽（有时候也是英雄）哥斯拉（Godzilla）。此外，Designzillas 还通过副本和图片等形式，在

简洁的网站界面无处不体现出这一隐喻。(参见图 5-9)。



图 5-9　Designzillas 网站界面无处不体现着同一种隐喻

面对这种隐喻，我们会对其试图传达的信息会心一笑，并响应其号召，付诸行动。下面再举几个例子。

- "你的网站是否仍滞留在石器时代？"
- "让客户始终位于食物链的顶端是我们的专长。"
- "我们都是已进化成'会喷火'的网页设计师。"
- "我们都是 Web 拳道的黑带。"
- "现在就给我们打电话吧！我们不吸血。"

隐喻不仅兼具趣味性和创造性，更是成功地将 Designzillas 定位为一位急客户之所急的超级英雄。而这一定位引入了一个更深层次的转化（参考 5.3 节的补充资料"行之有效的 7 种隐喻手法"）。

2. 组织的故事

家庭医疗护理产品创始人 Adam 和 Eric，也在他们的故事中突出了这种英雄式的隐喻。这个故事将两位创始人比作由意外所造就的超级英雄（参见图 5-10）。

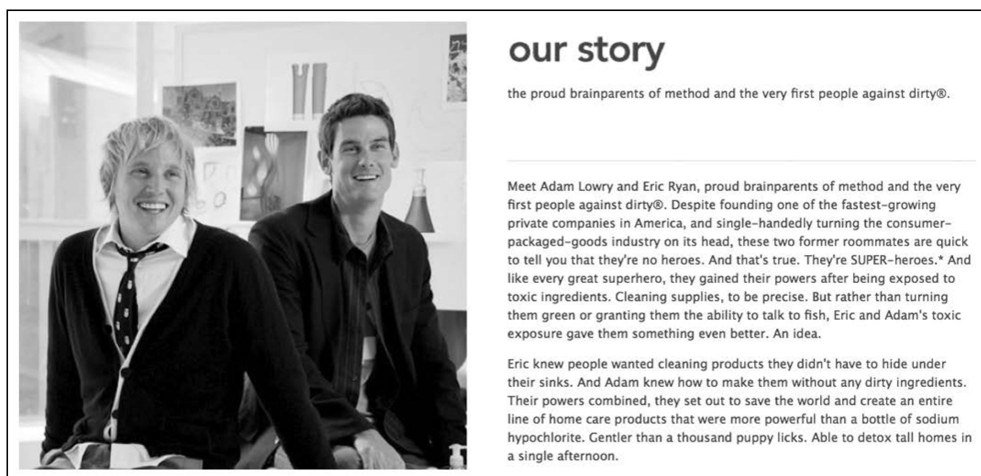


图 5-10　隐喻让 Adam 和 Eric 足以媲美超级英雄

这两位创始人“会很快告诉你，他们不是英雄。他们说的是实话，因为他们是超级英雄。和每位伟大的超级英雄一样，他们也是因为在某种‘毒液’中浸泡过才获得了超能力。确切地说，他们是被家庭清洁用品浸泡过。但是，这种‘毒液’并没有使他们像绿巨人那样肤色变绿，也没有赐予他们和鱼类沟通的能力，而是赋予他们一样更棒的东西——想法。”

“Eric 知道人们需要美观安全的清洁产品，不必总把它们藏在水槽下面。而 Adam 知道如何制造安全卫生的产品。他们将各自所拥有的‘超能力’组合在一起，准备改变世界。他们创造了一整套家庭护理产品，这些产品的除污能力比一整瓶次氯酸钠还要强大，却比一千个小狗的吻还要温柔。有了它们，只需花一下午时间，就可以使整个屋子彻底清洁。”[1]

5.4　心理学原则三：社会认同——推荐的价值

如果人们在进行决策时不是完全依照自己的意愿而是盲目从众，那就是社会认同

[1] 出自“Method-our story”一文，网址为 http://methodhome.com/methodology/our-story，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3jh33yv。

在发挥作用。[①] 例如，如果我看到有很多人都在接种流感疫苗，那我很可能也会去接种。人们总是倾向于相信某些决定是别人已经费心思考过的，这样一来，自己就不用再动脑筋了。

在 *Nudge* 一书中，Richard H.Thaler 与 Class R. Sunstein 从商业、政治、医疗等不同领域，列举了数十种社会认同的突出实例。其中一个例子来自社会学学者 Matthew Salganik 针对音乐下载趋势的细致研究，他的研究发现：

> "人们总是更倾向于选择那些已经被下载了很多次的歌曲，而极少下载那些看起来不怎么流行的。更值得注意的是，一首歌曲能否流行具有不确定性……一首歌曲可能成功，也可能失败，而这仅仅取决于：在这首歌曲发布之初，我们发现是否已有人去下载它。"[②]

5.4.1 必须让用户认同你设定的目标群体

如果人们不认同某个群体中其他人的行为，自然也不会乐意与之为伍。[③]比如说，如果我看到接种流感疫苗的人大都是老年人，那我就不会立即加入他们。我会想要了解这种流感疫苗是否也适合像我一样的年轻人。对 Web 内容而言，我们对目标群体描述得越详细，目标用户就越认可它。（有关认同感的内容，请参考第 4 章。）

5.4.2 在内容中应用社会认同

内容应该从多个层次以及多个角度展现社会认同，以证明我们值得信赖，同时也能够激励用户付诸实践。

---

① Robert Cialdini, *Influence:The Psychology of Persuasion* (Collins, 1998)。
② Richard H.Thaler, *Nudge* (Yale University Press, 2008)。
③ Richard H.Thaler, *Nudge* (Yale University Press, 2008)。

1. 案例研究、引言及权威认证

第 4 章中已经讨论了这类内容，不过当时是作为建立可信度的一种途径来讨论的，然而它们同样也能体现社会支持。审慎地选择案例研究、引言或者权威认证，让这些内容准确代表我们希望吸引的那类用户。如果用户对我们记述的人物难以产生认同感，那就意味着这些内容缺乏影响力。比如，美国运通公司网站在线论坛 OPEN Forum 列举了各种各样的小企业，从小型餐饮店到养殖羊驼的农民，几乎无所不包。其内容多样性足以确保这些案例研究能够在用户中引起共鸣（参见图 5-11）。



图 5-11　在线论坛 OPEN Forum 采用大量了案例，能引起很多小企业主的共鸣

2. 评论

用户生成的内容（比如评论）同样能引发社会认同。例如，在 Willams-Sonoma.com 上，评论能够反映出雪糕制造商的受欢迎程度（参见图 5-12）。

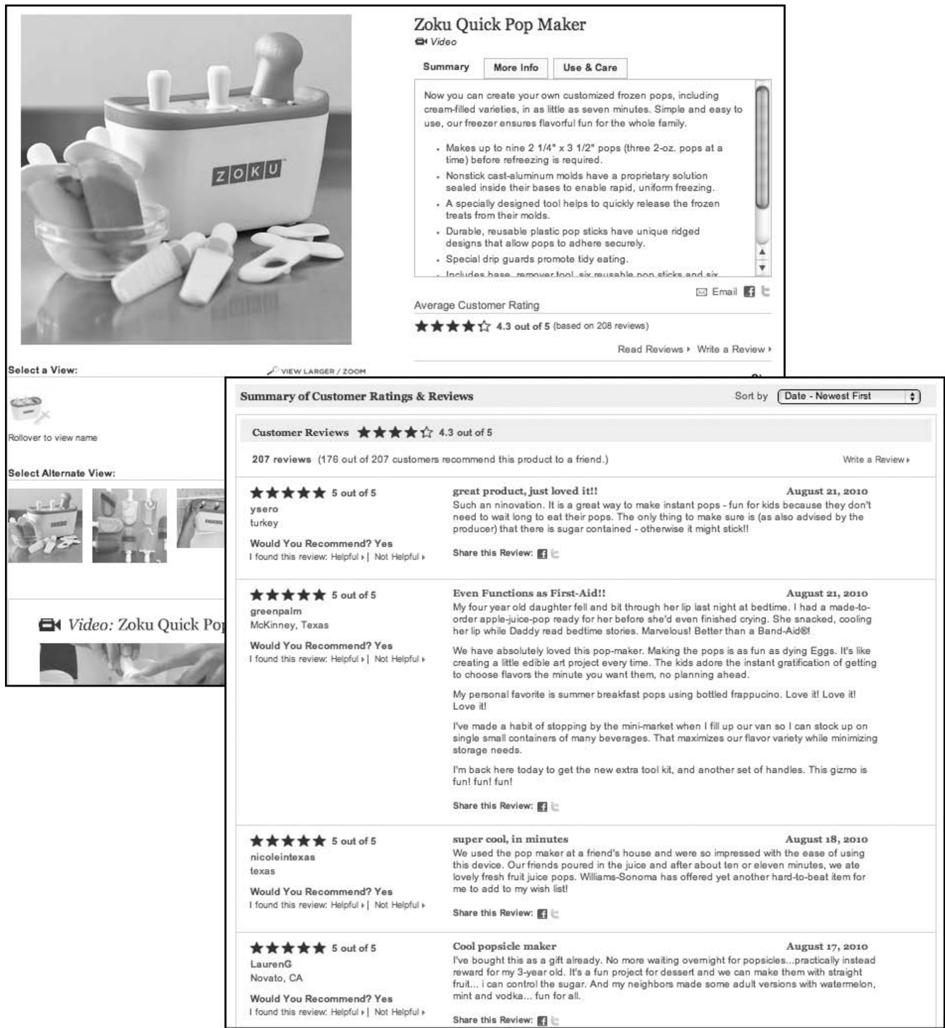


图 5-12　网友对图中这种流行产品的好评如潮

但是，就像前文关于音乐下载的研究中所指出的那样，如果人们的评论行为过于随意，并且还有许多产品没有得到任何评价，又该怎么办？为了让用户尽量平均

地发表评论，像 Eddie Bauer 这样的网络零售商试图通过信息提醒和优惠折扣等方式，鼓励用户对商品进行评价（参见图 5-13）。

图 5-13　通过提醒功能和提供折扣刺激用户评论

那么假如评论反过来又不足以影响大部分用户的观点或者立场，又该怎么办呢？如果用户不认同先前的评论者，那先前的评论也难以产生影响力。为了使用户的评论相关性更强，亚马逊公司引入了一项功能，允许用户评判评论的质量（参见图 5-14）。

图 5-14　对评论评级能够让用户自己确保评论的相关性

3. 关注者、粉丝、投票，以及注册

在主流社交网站（比如 Twitter、Facebook 以及 LinkedIn）中，这类内容展示了用户与其他人的关系，以及来自他们的支持。例如，皮肯斯计划（Pickens Plan）在 Twitter 与 Facebook 上的关注者或粉丝人数（参见图 5-15）。

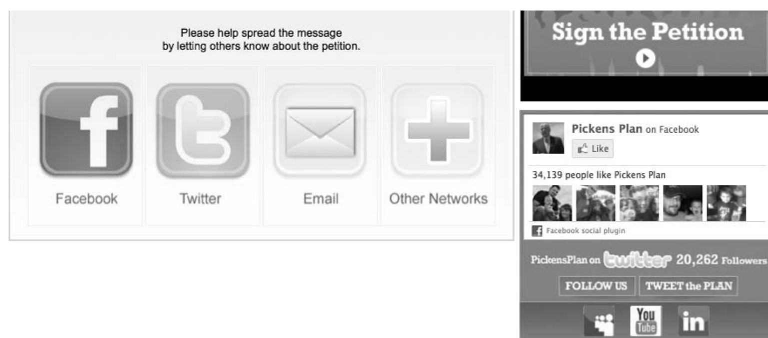


图 5-15　皮肯斯计划网站强调了从社交网站中得到的支持

4. 暗示有人在做同样的事

在一档电视直销节目中，制作人只是将其中一行提示性的信息“坐席在线，欢迎来电”改为“坐席全忙，请稍后再拨”，其产品的销量就会大大提升。[①]更改后的描述方式则暗示打来的电话很多，因而会造成线路拥挤。按照同一思路，皮肯斯计划网站中称最新的合作伙伴为“第一个”，暗示将来会有更多的合作者（图 5-16）。

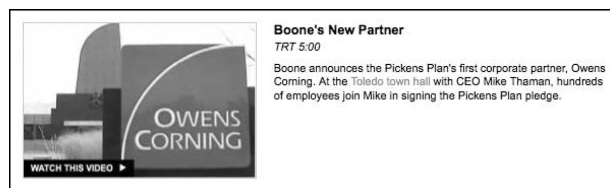


图 5-16　皮肯斯计划网站上的内容表明，该计划的合作伙伴不会只有一个，现有的“第一个”不会成为将来的“最后一个”

① Noah J.Goldstein, Steve J. Martin, Robert Cialdini, *Yes!50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive* (Free Press, 2008)。

案例：BarackObama.com——在激扬的梦想中前行

2008 年美国总统选举以巴拉克·奥巴马获胜而告终。这次选举涌现了很多足以载入史册的创举，其中之一就是竞选网站对设计、技术与内容的创造性融合。在传播竞选活动消息和激励选民行动方面，该网站做了许多前所未有的创新。

那么，该网站是否从开通第一天起就有这样大的号召力呢？当然不是。多亏 Scott Thomas（时任奥巴马的竞选设计总监）等多位专家，才推动了这个网站的发展步伐。刚加入竞选团队时，Thomas 就发现网站还有改进的空间。

Thomas 解释道："随着竞选的深入，这个网站的访问量上升很快。我非常清楚，网站和有机的生命体一样，必须不断添加内容以促进它健康成长。那时，我们的工作人员需要在一个时刻变动的架构上创建新页面。显然，这个网站的主页需要一个更好的框架，也需要更合理有序地排版布局。"

最终，在 Thomas 的主导下，竞选团队重新设计了网站，优化了页面布局，从而使主页传达出更多内容。"我们发现，访客总会滚动页面，探索页面第一屏以外的内容。与此同时，我们要确保主页传达的内容始终清晰而精确。" Thomas 如此说道。

除了让内容更容易查找，Thomas 还试图采用"希望"的概念，而不是用单纯的文字去激励人们。他这样描述专门为此设计的解决方案：

> "在他的两本书中，奥巴马已经详尽地阐述了他的观点和参加竞选的原因。我们希望访客一打开页面便能感受到激励，因此，我们使用了大量隐喻、象征手法以及图片，来展现竞选人的价值，并传递相关信息。"（若想更全面地了解在整个竞选过程中视觉选择的基本原理，不妨看看 Thomas 的著作 *Designing Obama*。）

除此之外，竞选团队还通过许多创造性的方式在线分享了各种内容和事件。比如，在 Twitter 和 Facebook 上用流媒体实时发布竞选演说并发布公告信息。在 Thomas 看来，"科技正在改变候选人与选民之间的交流方式"。

当然，在这个世界上，任何不能引发行动的激励都是缺乏价值的。正如 Thomas 所说："线下的调查和支持也至关重要。美国总统竞选每四年一次，因此所有这些候选人都是竞选领域内的奥林匹克选手。我们采用了 Blue State Digital 公司最新的工具，力图团结诸多群体，使他们互相合作。"

人们还可以通过该网站捐款，这为总统选举赢得了大量的小额捐款，但其总额之大却让人始料未及，从而为创造竞选经费总额的新纪录贡献良多。

无论你的政治立场如何，不能否定的一个事实是，BarackObaram.com 确实将网民的在线影响力提升到了前所未有的高度。

5.5　心理学原理四：互惠原则——付出才有回报

该原理通常包含为偿还他人恩惠而产生的负债感或者责任感。[①]如果你的邻居带给你一个馅饼，你可能就会觉得有必要在将来为那位邻居做些什么以回报他的好意。而一周以后，假如这位邻居向你借电钻，你很可能就会毫不犹豫地答应他。

互惠原理也是商业行为的本质。心理学家 Robert Cialdini 认为："在接受一份礼物后，顾客就会愿意购买那些在其他情况下拒绝购买的商品或者服务。"[②]

5.5.1　恩惠的大小以及时机

别人给你的帮助越大，你产生的责任感就越强，持续时间也会越长。从这个意义上说，相对于较大的恩惠，小恩小惠所能激发的责任感会消退得更快。因此，如果送你馅饼的邻居在一年之后才来借你的电钻，恐怕你那时就不会那么爽快地答应他了。

5.5.2　因为接受而开始付出

Cialdini 将他的研究重点放在"付出"上，但是互易原理也同样适用于"接受"。如果你的邻居放纵他的狗在你的花园里大小便，那么当他向你借电钻时，你就更倾向于拒绝他。并且，你很可能会"好心地"请他自己去买一个，并提醒他务必把电钻"保管"好。研究表明，人在经历了冷落或怠慢后，通常会采用更激烈的

① Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (Collins, 1998)。
② 同上。

责难予以反击。正如芝加哥大学教授 Boaz Keysar 所说的那样："消极的互惠或获得会逐步升级。"[①]

5.5.3 在内容中运用互惠原理

内容中有很多地方能够利用互惠原理，以构建信任或激励行为。

1. 交换内容以获取联系方式

将互惠原理应用于内容的一种常见方法是，在为访问者提供实用内容的同时，要求他们提供自己的电子邮件地址。例如，Content Marketing Institute 免费发布了一份研究报告，而作为回报，使用者需提供自己的联络信息（参见图 5-17）。

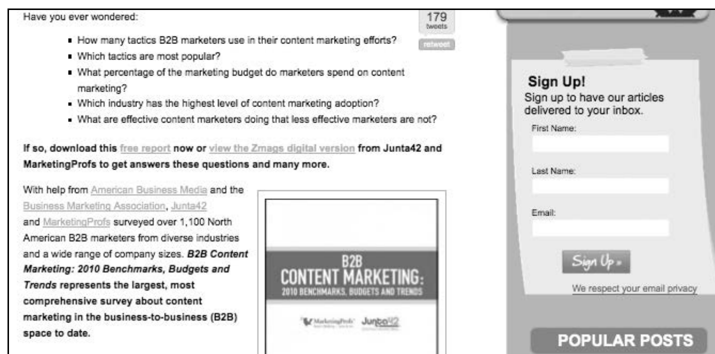


图 5-17　Content Marketing Institute 在免费提供研究报告的同时，要求使用者提供详细的联系方式

2. 践行品牌承诺

如果组织、产品或者服务能够践行承诺，那就相当于回馈给用户时间或金钱。如果承诺没有兑现，用户就会觉得被占了便宜，而我们也将面临负螺旋式的信任危机。不满的用户会在各种社交网站发帖，发泄并传播自己的遭遇。在"负螺旋"

---

① 出自 Boaz Keysar、Benjamin A.Converse、Jiunwen Wang 以及 Nicholas Epley 合作发表的文章："Reciprocity is Not Give and Take: Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts"，网址是 http://news.uchicago.edu/images/pdf/081217.GiveTake.pdf，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3qcnr5d。

刚刚形成时，可以通过道歉、提供折扣等来阻止事情越来越糟。我们可以从美国联合航空公司（以下简称美联航）与一名乐手的交涉中学到不少东西。这名乐手认为美联航弄坏了他的吉他，在这场交涉持续了一年之后，这位乐手制作了一辑音乐视频，专门讲述他的整个遭遇。这则视频很快像病毒一样传播开来，导致美联航的股价一夜之间大幅下跌（参见图 5-18）。



图 5-18　一名乐手在网络上发布 MTV《美联航损坏我的吉他》（*United Breaks Guitars*），以“报复”美联航对此事的处理方式

3. 多一些宽容

在社交网站上，人们品头论足的对象不仅仅是产品或服务，有时还会延伸到更宽泛的概念。在这种情况下，这些议论可能确有成效，但也可能引发“负螺旋”。为了保证这些讨论富有成效，我们应该多一些宽容。比如，曾有顾客就美国 Comcast 公司对网络中立性（Net neutrality）[①]的立场，通过微博询问过该公司的前任代表 Frank Eliason 先生（@Comcastcares）。针对这个问题，Frank 处理时并没有采取抵

① 又称网络中立、互联网中立性，指的是一种应用于社区宽带网络，并可能对所有网络都有效的基础原则。网络中立性尚无统一的定义，但多数都认同：一处免费为社区提供的宽带网络，应对多数人配属的设备和使用的通信模式保持中立，且不因一种通信而降低另一种通信的服务等级。——译者注

触的态度（参见图 5-19）；恰恰相反，他认可了对方的部分观点，同时也纠正了其他不妥的部分，从而使这场质询演变为一次友好的交流探讨。



图 5-19　在 Twitter 上，Frank Eliason（@Comcastcares）与 Graham Hill 就网络中立性交换了意见

5.6　原理的适用

如果亚里士多德还在世的话，我猜他也一定会摘下礼帽（也许是桂冠）向现代心理学家致敬。现在，我们来回顾并总结一下刚刚学到的心理学原则（参见图 5-20）。

	阶段1 提高知名度	阶段2 获得认可及信赖	阶段3 激励、激发并协助行动
修辞学			
1A. 可信性	✓	✓	
1B. 逻辑性	✓	✓	✓
1C. 情感	✓	✓	✓
2. 认同感		✓	✓
3. 反复	✓		✓
4. 恰当时机			✓
心理学			
1. 心理定格	✓	✓	
2. 隐喻	✓	✓	
3. 社会认同		✓	✓
4. 互惠		✓	✓

图 5-20　同时运用修辞学和心理学原则，从而让网站内容富有影响力

在前两个阶段中，关键在于影响人们的态度。在需要引人注目的内容中运用比喻和心理定格，而且所有这些原理都可以助我们一臂之力，让我们的努力获得他人的认可和信赖。而要想影响人们的行动，可以尝试采用社会认同和互惠原则。

5.7　本章综述

心理学是一门深入探究影响力的科学，但它不会浇灭创意的火花。这些基于研究得出的心理学原理对修辞学（或者说劝导艺术）进行了有益的补充，从而确保创建的内容能够收获理想结果。现在，你很可能对如何在内容中运用这些原理已经有了一些思路。那就让我们试着把这些想法转化为现实可行的计划吧。

Part 3 第三部分

攀登之旅

了解原理是一回事，如何运用原理就完全是另外一回事了——事实上，应该是另外一系列的事（我早就说过这是一条崎岖漫长的道路）。你要找准问题症结，利用合适的工具，规划自己的影响力之路。此外你也需要利用准确的数据，评估你的旅程。同时，你还需小心，千万别在此过程中违反了道德标准。

第 6 章
规　　划

我们已经了解了相关原理。现在，是时候攀登“影响力”这座高峰了。为此我们需要花费大量的时间和精力。为了能够捷足先登，我们必须提出“正确”的问题，并让这些问题的答案引导你的规划。同时，要想旅途顺利，还要了解一些需要考虑的因素以及工具。

“每日清早醒来，头脑中那改变世界的渴求与享受生活的愿望令我左右为难，让我很难规划好一天的日程。”

——E. B. White, 作家

为了有效地影响用户的想法和行动，我们很有必要缜密地规划网站的内容，尽管制定规划将是个艰难的过程。

6.1　规划的窘境

曾几何时，网站及其内容都相当简单。几年前，一个网站要么关注人们在想什么

（态度），要么关注人们在做什么（行动）。营销网站就相当于宣传手册，媒体网站就相当于线上的报纸或者杂志，电子商务网站就是产品目录和收银台的结合体，服务网站也许只会单纯地追踪我们每月的账单以及支付款项，而网上论坛就是一种纯粹的社交工具。每一类网站的内容都有约定俗成的模式，可谓是大同小异。

现今，为了让用户享受到更多便利，各类网站都变得越来越复杂。网站不再只是简单地等同于杂志、产品目录、营销手册、自助服务站或交流平台，而是正在将所有这些功能合而为一。与此同时，网站与社交网站的关系也愈加紧密。自然而然地，网站开始吸收一切社交网站的内容和数据，演化成各种复杂的综合型网站。

这种颠覆性改变棒极了。为什么这么说？很简单，因为现在只需一个网站（及其内容），就足以同时影响到用户的想法和行动，而且只需一个网站，就能够更加有效地帮助用户做出决策，激励其行为。

以美国非常流行的金融服务网站 Mint.com 为例，Aaron Patzer 创办该网站的最初原因在于，他曾耗费了整整一下午的时间来解决一个基本问题：当月支出和收入分别到底是多少？[①]然而，在他绑定了银行账户、信用卡以及投资网站的账户之后，依旧没能得出一个确切的答案。于是，他决定改变这一现状，把任何一个用户制定预算所需的所有内容和数据都整合起来。就这样，Mint 诞生了，它集合了编辑内容、营销内容、个人财务数据、用户生成内容（UGC）以及服务支持信息等各种内容（参见图 6-1）。

---

① 出自"Mint Founder on Branding：Keep It Simple"，网址是 http://news.cnet.com/8301-13577_3-10457870-36.html，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/yd5jfhf。

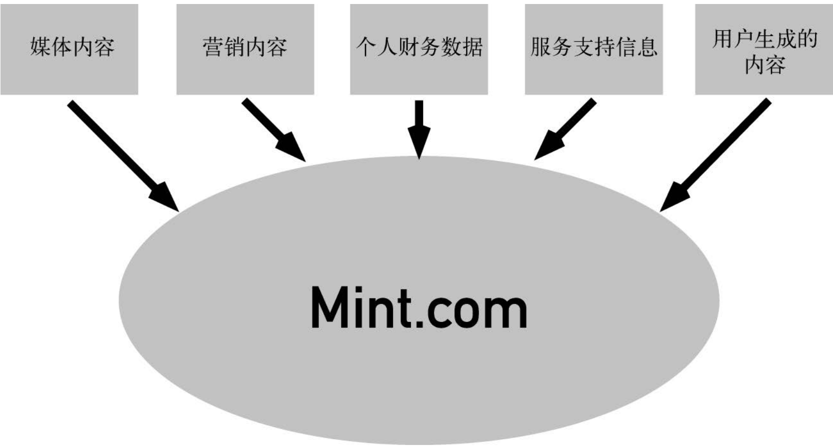


图 6-1　Mint.com 集合了多种数据和内容，用以影响用户的理财决策

正如表 6-1 所示，集合内容和数据能够影响用户的决策和行动。利用 Mint.com，人们就能始终掌控生活预算，改变消费习惯，并最终达成自己的财务目标。[①]这样的影响力是多么巨大！

表6-1　Mint.com同时为用户提供决策和行为的解决方案

用以影响态度的内容	用以影响行为的数据和内容
市场营销内容（注册的原因和方法）	个人财务数据（记事簿和提醒功能）
媒体内容（博客文章）	市场营销内容（金融产品建议）
UGC（博客评论）	服务支持信息

很多网站都在各自的领域具备巨大的影响力，Mint.com 仅仅是其中一个实例。尽管将这些数据和内容结合起来能为用户带来极大的便利，但这种模式对很多用其他方式处理内容的机构来说无异于一场灾难。大型网站总是喜欢采用筒仓模式（综合模式）安排网站的内容，往往使得综合的网页内容显得一团糟。[②]而小型网站甚至根本不会去做计划。事实上，任何人在规划网站内容时都可能因为可选内容过于庞杂而无从下手。因此，要想挖掘网站的最大潜能，事先必须做好计划，用恰

① 出自 Andy Greenberg 所著的“Making a Mint”，网址是 http://www.forbes.com/2008/01/03/microsoft-google-intuit-tech-ebiz-cx_ag_0103mint.html，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/5ujbou。

② Ann Rockley, *Managing Enterprise Content* (New Riders, 2002)。

当的方式将正确的内容融合为一体。

> **零售与媒体合并下的内容及商业模式**
>
> 假如卖衣服给你的人同时又为你提供时尚趋势信息和建议，假如你能第一时间通过你喜欢的设计杂志购买上面刊载的很酷的小玩意儿，假如你能够通过阅读自己喜爱的技术杂志获得积分，而这些积分能够用来购买小配件的折扣券，那会怎么样呢？
>
> 随着互联网的不断演进，各种各样的商业元素陆续融合进来。正如《华尔街日报》所述，各种纷繁复杂的网站模型组合，实质就是零售和媒体的结合。[①] 购物和消费的编辑内容融合成一种新鲜的线上体验。
>
> 举个例子，我曾建议产品零售商 FootSmart 在其电子商务网站上添加更为细化的编辑内容。谈到 FootSmart 公司进军媒体业的原因，执行总裁 Alan Beychok 是这样解释的："我对 FootSmart 的前景规划是成为下肢健康方案的提供商。当客户向我们求助时，我们希望能够轻松地帮客户找到答案并提供最合适的建议。高质量的编辑内容能使产品定位更为明确，并帮我们实现这一愿景。"
>
> FootSmart 营销总监 Trish Tobin 也表示："我们正试图在 Facebook 上为客户创建一个高效的社区，并希望通过这个互动平台，能够直接、真切地回答客户的提问，为客户提供建议，并激励其他客户加入到讨论中来，分享他们的产品使用体验。这些编辑内容能够将我们的社会临场感（social presence）与我们的产品内容联系起来。"
>
> 不难想象，这种形式肯定也会延伸运用到其他领域，就让我们拭目以待吧！

6.2　答案在于 6 个关键问题

为了让内容的影响力更为深远，需要采取一个全面的规划方法。而规划蓝图就是你对以下 6 个问题（5 个 W 和 1 个 H）的解答。

- 为什么（Why）要通过有影响力的内容来达成目标？

① Geoffrey A. Fowler 与 Jessica E. Vascellaro 合著的"Media and Retail Firms Meld Business Models Online"，网址是 http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703620604575348973109834894.html，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/25uh24w。

- 什么样（What）内容以何种风格呈现能够达成这一目标？
- 谁（Who）是真正具有影响力的人？
- 你会基于哪些渠道/媒体（Where）通过内容施加影响力？
- 你会在何时（When）通过内容施加影响力？
- 怎样（How）获得并创建具有影响力的内容，并维护这些内容？

要回答这些问题，关键在于充分了解情境。事实上，这些问题大多都是与第 3 章中讨论的情境要素相对应的（参见图 6-2）。

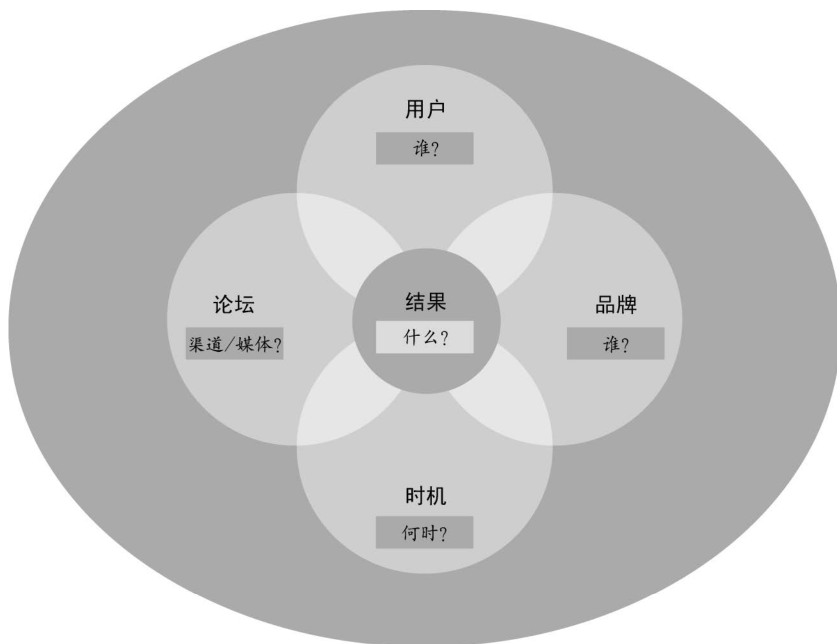


图 6-2　在规划网站内容时，需要考虑的问题与相对应的情境要素

下面我们依次探讨各个问题，看看如何利用各种原则和方式解决它们。

6.3　为什么要通过有影响力的内容来达成目标

如果你已经浏览了内容策略的制定过程（详见 2.3.1 节的内容），就应当知道为什么要通过有影响力的内容来达成目标。但如果你还是不太了解，那么不妨现在想

一想：为什么要为这个目标努力？这个目标是否契合企业的最终目标和优先顺序？

这个问题的答案十分重要，会影响你对其他问题的解答，并决定了所有内容决策的优先级。我曾与在线零售商 Footsmart 合作过，并就其 Web 内容制定了一份策略。那时，我们就“为什么要通过有影响力的内容来达成目标”进行了深入探讨。Footsmart 的回答是：成为最大的足部及下肢保健产品的供应商。该公司的首席执行官和首席营销官都将富有影响力的 Web 内容视为在顾客进行购买决策时施加引导的最佳途径。这是一个很棒的答案，因为它将内容与商业诉求以及用户需求紧密地联系在一起。

那么，什么样的答案比较糟糕呢？比如，这家网络零售商开通博客的原因只是为了跟上潮流。这就是一个非常糟糕的答案，因为没有和内容、商业诉求以及客户需求联系起来。另外，这个答案还限定了其内容呈现的渠道/媒体（博客）。事实上，他们本可以考虑更多可供选择的途径，而不是“吊死在一棵树上”。

因此，当你充分理解了自己为什么要通过有影响力的内容来达成目标，就可以接着回答后面的问题了。我会将这些问题依照最实用的顺序列出来。但实际上它们是彼此依存的。我们可能会同时思考其中多个问题，在规划过程中修正自己的答案。若真的这样去做，就是一个好的开始。

6.4　什么内容以何种风格呈现能够达成这一目标

思考“什么内容以何种风格呈现能够达成这一目标”这一问题，就是在为达成目标而确定内容的主旨（尤其是要确定内容的含义和风格）。我们可以尝试着采用下列问题、原则和方法。

6.4.1　引导性问题

内容的含义和风格应包含哪些因素，才能对用户产生影响？请考虑以下问题：

- 你想通过内容表达什么？
- 哪些证据能够支撑你想要表达的内容？
- 最有效的表达方式（包括恰当的基调、风格以及主题）是什么？

6.4.2 相关原则

要准确解答上述问题，需要深刻理解用户和品牌，相关内容我们已在第 3 章中有过讨论。此外，别忘了运用在第 4 章和第 5 章中讨论过的修辞学和心理学原则。

- 情感
- 逻辑
- 心理定格
- 隐喻

情感、逻辑与心理定格这三个原则能帮我们决定要表达的内容，选择足以支撑论点的证据，并考虑每个阶段可能出现的变化。另外，运用情感和隐喻能够激发我们在选择基调、风格和主题时的灵感。

6.4.3 实用工具

如果要将决策文档化，则需用到信息架构以及编辑风格指南。

1. 信息架构

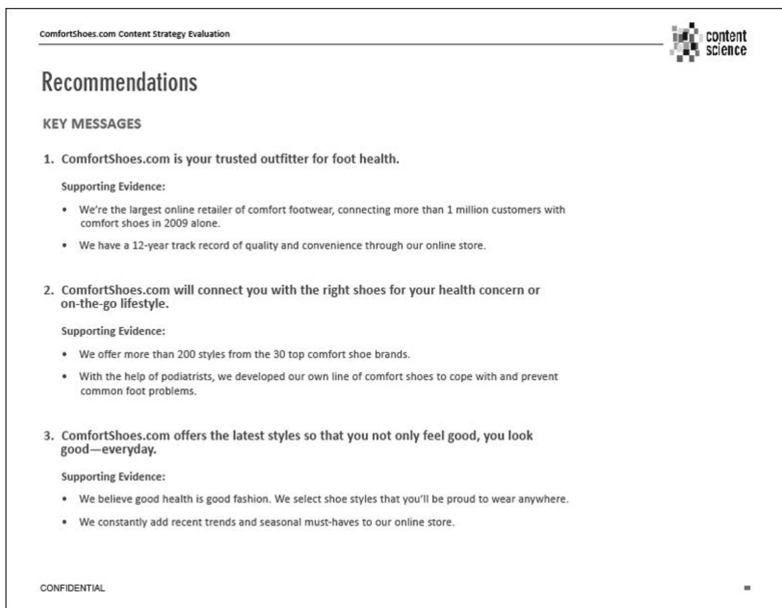
信息架构应紧扣要表达的内容的核心，记录下关键信息（或论点），使这些信息匹配品牌价值，并确保它们能与目标用户产生共鸣。

用事实和例证（有时也叫“验证点”）支撑关键信息。不过，不要在内容中到处都使用事实和例证，但证据也应当足以证明提供的信息是真实的，并确保我们能够信守承诺。

关键信息应自然展现，而非简单重复。

不要反复推送关键信息。相反，要从不同侧面，通过内容自然地展现和支撑这些信息。

此外，品牌的声音也应逐渐彰显开来：选用合适的基调和情感，使之更加丰满，富于吸引力。品牌独特的声音会令内容别具一格，更容易被用户记住。图 6-3 展示了一个信息架构实例，该实例源自一家专注于足部保健的鞋业零售商。


ComfortShoes.com Content Strategy Evaluation

content science

Recommendations

KEY MESSAGES

1. **ComfortShoes.com is your trusted outfitter for foot health.**

   Supporting Evidence:

   - We're the largest online retailer of comfort footwear, connecting more than 1 million customers with comfort shoes in 2009 alone.
   - We have a 12-year track record of quality and convenience through our online store.

2. **ComfortShoes.com will connect you with the right shoes for your health concern or on-the-go lifestyle.**

   Supporting Evidence:

   - We offer more than 200 styles from the 30 top comfort shoe brands.
   - With the help of podiatrists, we developed our own line of comfort shoes to cope with and prevent common foot problems.

3. **ComfortShoes.com offers the latest styles so that you not only feel good, you look good—everyday.**

   Supporting Evidence:

   - We believe good health is good fashion. We select shoe styles that you'll be proud to wear anywhere.
   - We constantly add recent trends and seasonal must-haves to our online store.

CONFIDENTIAL

图 6.3　在这个信息架构实例中，论点与证据紧密联系在一起

信息验证

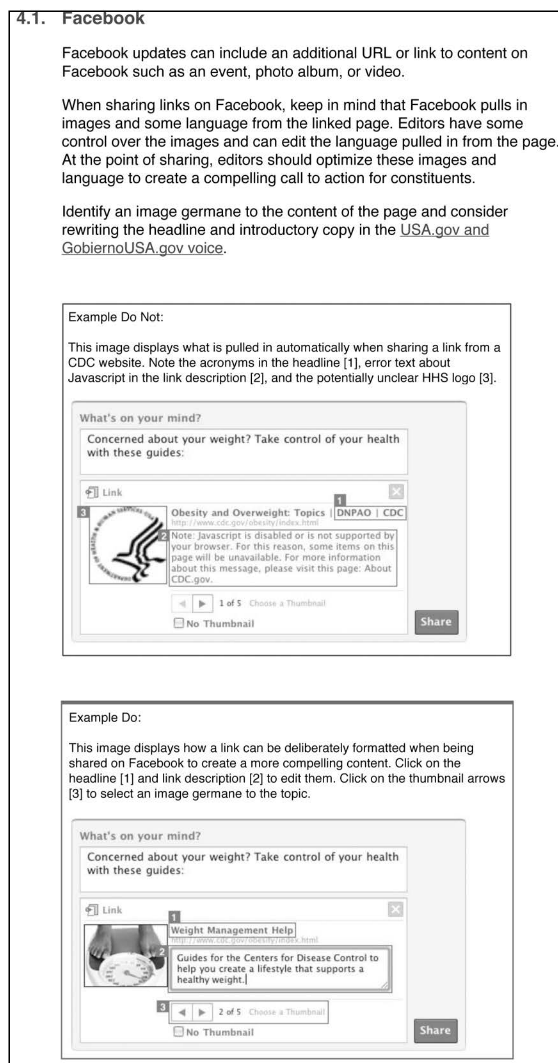
看看信息和声音是否都在以恰当的方式传播。请通过用户对它们进行验证（参看第 8 章）。

2. 编辑风格指南

编辑风格指南包括信息架构、品牌基调以及措辞等标准的细节。不管网站将来有

多少作者、虚拟形象，或内容创建者，该指南都将帮助我们持续保持独一无二的风格。《Yahoo! 风格指南》及其网站（styleguide.yahoo.com）就是一个完美实用的编辑风格指南范例。

应在风格指南中纳入社交网络因素。比如，USA.gov 的风格指南中就包含了清晰的示例，以明确说明哪些内容才可以在 Twitter 或 Facebook 上分享（参见图 6-4）。



4.1. Facebook

Facebook updates can include an additional URL or link to content on Facebook such as an event, photo album, or video.

When sharing links on Facebook, keep in mind that Facebook pulls in images and some language from the linked page. Editors have some control over the images and can edit the language pulled in from the page. At the point of sharing, editors should optimize these images and language to create a compelling call to action for constituents.

Identify an image germane to the content of the page and consider rewriting the headline and introductory copy in the USA.gov and GobiernoUSA.gov voice.

Example Do Not:

This image displays what is pulled in automatically when sharing a link from a CDC website. Note the acronyms in the headline [1], error text about Javascript in the link description [2], and the potentially unclear HHS logo [3].

Example Do:

This image displays how a link can be deliberately formatted when being shared on Facebook to create a more compelling content. Click on the headline [1] and link description [2] to edit them. Click on the thumbnail arrows [3] to select an image germane to the topic.

图 6-4　USA.gov 在风格指南中说明了可在 Facebook 上分享的内容

6.5　谁是真正具有影响力的人

哪些人能代表我们的品牌？哪些人与品牌有所关联？哪些人会在网站上贡献内容？哪些人会在社交网络中分享内容？哪些人会支持我们或者成为品牌的在线人格？我们应该能够分辨出这些人来。

6.5.1　引导性问题

谁最能够代表我们的品牌？谁能有效吸引目标用户并与他们进行互动？请考虑以下问题：

- 哪种个性特征能够匹配你的品牌价值和声音？
- 哪种个性特征适合这种角色？提供客户服务的个性特点是否应与开展营销活动的个性特点有所差异？
- 谁是业内可以信赖的权威，谁是与品牌话题有关的优秀传达者？
- 哪些知名人士或组织能够成为可靠的支持者？
- 面对危机，谁来回应？

6.5.2　相关原则

思考上述问题时，请回顾在第 4 章及第 5 章中讨论的以下几个修辞学以及心理学原则：

- 可信性；
- 认同感；
- 互惠；
- 社会认同。

可信性和认同感将帮助我们选择能与用户产生共鸣的个性特征以及支持方式，互惠与社会认同原则能够引导各种个性之间相互作用。

6.5.3 实用工具

为了贯彻决策，需要定义好品牌个性并将它融入于编辑风格指南中。

1. 品牌个性

品牌个性简要概括了品牌的个性特征及其角色体现。图 6-5 中展示了一家鞋业零售商可能采用的三种人物角色。

- ❑ 生动的主妇形象：该形象源于 Joy Behar，能够代表该网站中的大多数用户，可在博文和播客中使用。
- ❑ 足科医生：作为保健专家形象，发布客座专家专题内容，偶尔发表博客文章或播客评论。
- ❑ 时尚专家：引导顾客选择商品，偶尔发表博客文章或播客访谈。

在首次规划网站内容时，哪怕只是少量评论或照片，都能帮助我们理清思绪，找到恰当的品牌个性（参见图 6-5）。

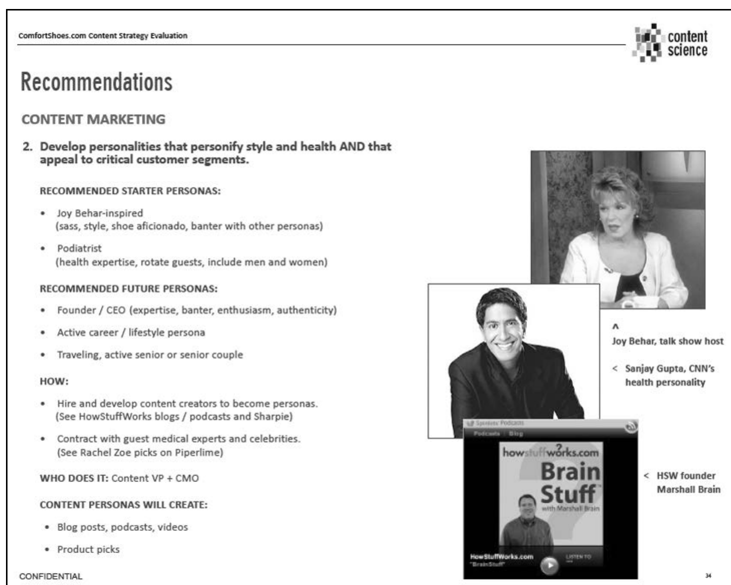


图 6-5　品牌个性规划示例

2. 编辑风格指南

在风格指南中，我们可以列出品牌个性清单以及对这些人物形象的期许或附加特征。举例来说，一家鞋业零售商肯定不会让主妇形象以足科医生的口吻发表意见。

另外，在处理公关危机时，注明由谁做官方发言。一般而言，该人选最好是你所在机构的首脑人物。

6.6　你会基于哪些渠道/媒体通过内容施加影响力

确定内容的形式、发布平台以及展示方式。

6.6.1　引导性问题

内容通过哪些渠道/媒体传播最能影响目标用户？在思考这个问题的同时，请考虑下列问题：

- ❑ 内容以何种格式展现，才能最有效地影响用户的态度或行为?
- ❑ 用户在哪儿（比如说论坛）最易获得并使用内容?
- ❑ 内容放在网站及网页的哪一部分，能够最有效地影响用户的态度和行为?

6.6.2　相关原理

在深入思考内容发布在哪儿才最具影响力时，将用到以下原则：

- ❑ 可信性；
- ❑ 情感；
- ❑ 逻辑性；
- ❑ 互惠；
- ❑ 社会认同。

可信性、情感与逻辑性能够帮助我们选择合适的内容展现形式。而互惠原则与社会认同原则能够帮我们决定在哪里展示这些内容。

6.6.3 实用的形式与工具

我们先谈一谈内容的形式，然后再了解几种工具。

1. 内容形式

形式就是内容的存在方式，因此需要审慎地进行选择。文本（文字形式）通常都是网站中最关键的内容形式，事实上，将来也必将如此。过去，文本也是一种相对实际的选择，因为在网速不畅的情况下，只有文本能够顺畅地运行。现今，许多用户都拥有了更快的网速，因此我们才能够切实考虑在网站中增添其他类型的内容。另外，现今要制作、分享各种类型内容也容易多了，因此我们拥有更为丰富的内容形式可供选择，这是以前无法想象的。

在规划时，要仔细思考不同内容分别影响哪些方面。某些形式的内容能够鲜明地展现个性，从而获得用户认同，而另一些形式则能够完美地展现逻辑论证或证据，从而获得用户信任。下面，我们就来更细致地剖析几种基本的内容形式。

“更多”并不总意味着“更好”

不要把能够找到的内容素材全部堆砌在一起。一开始保证内容少而精，之后在保证高质量的前提下，逐步增加内容。

1) 文本

文字从各个方面影响着用户。在展示案例、交流观点或阐述复杂论题时，文字都是理想的选择。文字有助于传达关键信息，强化主题，它也能够叙述故事，表达个性，在故事或行为号召中注入情感。此外，文字还能清晰地传达通知。

而且在网络上实现文字搜索是轻而易举的。文字依然是搜索引擎进行搜索时的最佳形式。通过搜索引擎检索其他形式的内容时，元数据格式中的文本能让搜索更为便捷。文字在很大程度上还推动了社交网络的发展（例如更新状态）。可以说，文字就是内容的生命力所在。

2) 播客及音频

对那些擅长演说的人而言，采用音频这种方式最为理想。音频文件不仅在很大程度上与文本的效果一样，而且还能够展现出互动的一面，如有趣的访谈或轻松的笑话（参见图 6-6）。



图 6-6　ESPN 推出的一个播客，以戏谑的方式解说《梦幻足球》游戏

播客也可以通过 RSS（Really Simple Syndication，真正简易聚合）平台发布，非常方便。

3) 图像

照片与图像，特别是那些视觉上引人注目、夺人眼球的图片，都能够讲述故事。个人资料照片能够用于身份识别，强化可信度，展示个性。照片也能够挖掘人的情感，展示感官细节，以激发人的本能反应（参见图 6-7）。此外，图片也能够用以展示操作步骤。



图 6-7　大尺寸的芝士汉堡照片，其中的用料也清晰呈现，足以让“吃货们”垂涎三尺

那么，如何处理图像及照片，以便他人通过搜索或社交网络找到它们？答案就是通过 Flickr.com 发布图片。通过 Flickr.com，能够方便地创建多个照片组，再将它们导入网站或社交网站上。此外，你还可以为照片配上文字注释，方便引擎搜索。

4) 视频

视频可以从不同角度展现人物和品牌个性。视频也可以很好地讲述故事。而流媒体视频则能让你实时分享此刻身边发生的事件。此外，视频还是展示使用说明的理想方式（参见图 6-8）。

通过 YouTube 发布视频非常方便。视频一旦发布，就能将它嵌入你的网站或社交网站上。而用户也能够分享它并将视频嵌入到他们自己的网页上。同样，视频也可以添加文字注释，以便搜索引擎能够很快查找到它们（其实，Google 收购 YouTube 也挺好的）。

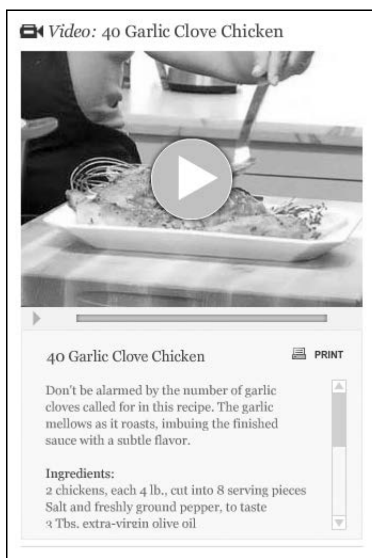


图 6-8　这是从 Williams-Sonoma 网站上截取的一段视频，它为和我一样不甚精通厨艺的人展示了如何准备一道美食

5) 幻灯片

幻灯片算是演说的提纲，可以通过文字和图片等形式展示论题的大纲及关键点，这一点非常实用（参见图 6-9）。幻灯片也能用于诠释事物的操作步骤。

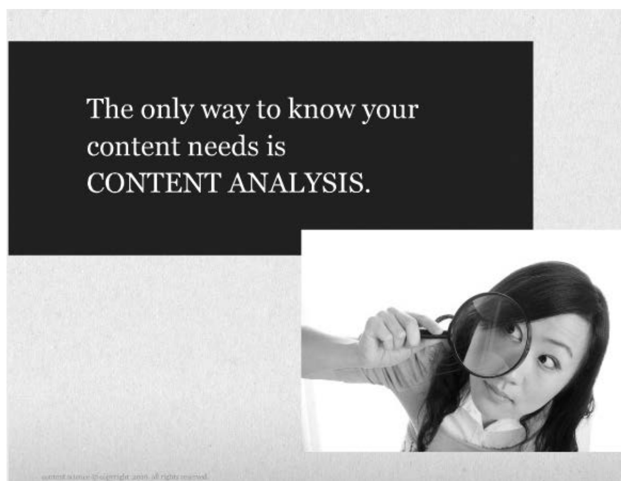


图 6-9　利用幻灯片阐释“CONTENT ANALYSIS”（内容分析）这一主题

你可以通过 Slideshare.com 发布幻灯片。与 Flickr 和 YouTube 相似，你可以发布属于你的幻灯片专题，然后将它们嵌入到你的网站或社交网站上。同样，你也可以利用描述性的文字为幻灯片设定标签，使它们更容易被搜索引擎发现。

6) 数据可视化

如果需要从研究数据中提炼观点，想一想如何让能这个观点形象直观。数据可视化可以只需要一幅简单的数据图表（参见图 6-10），也可以用交互性更强、更为活泼生动的方式来呈现。

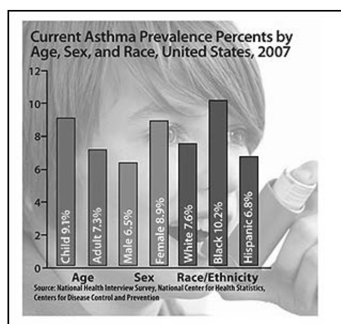
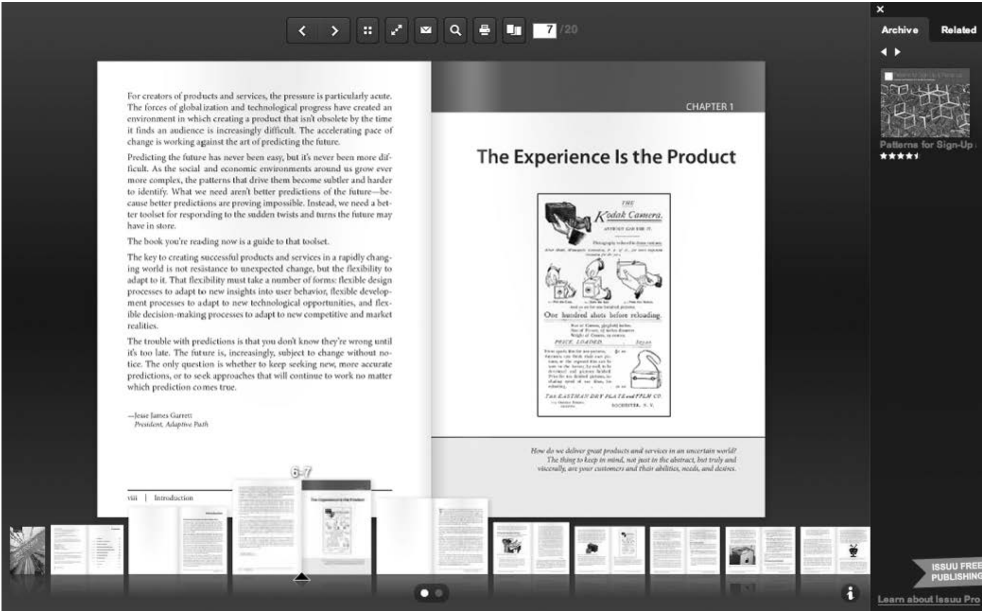


图 6-10　美国疾病控制与预防中心为展示数据提供了一幅简易的柱形图

7) 白皮书、电子书及电子报告

编辑成“书”的内容往往用于叙述较长的故事或展示案例的详情，在深度推广介绍某一事物时非常实用。这类内容通常会制作成 PDF 文档或特定的电子书格式。

如果你要免费发布这类内容或试读，那么不妨存为 PDF 格式上传到 Issu.com，该网站的运营方式与 Slideshare 和 Flickr 非常相似（参见图 6-11）。



For creators of products and services, the pressure is particularly acute. The forces of globalization and technological progress have created an environment in which creating a product that isn't obsolete by the time it finds an audience is increasingly difficult. The accelerating pace of change is working against the art of predicting the future.

Predicting the future has never been easy, but it's never been more difficult. As the social and economic environments around us grow ever more complex, the patterns that drive them become subtler and harder to identify. What we need aren't better predictions of the future—because better predictions are proving impossible. Instead, we need a better toolset for responding to the sudden twists and turns the future may have in store.

The book you're reading now is a guide to that toolset.

The key to creating successful products and services in a rapidly changing world is not resistance to unexpected change, but the flexibility to adapt to it. That flexibility must take a number of forms: flexible design processes to adapt to new insights into user behavior, flexible development processes to adapt to new technological opportunities, and flexible decision-making processes to adapt to new competitive and market realities.

The trouble with predictions is that you don't know they're wrong until it's too late. The future is, increasingly, subject to change without notice. The only question is whether to keep seeking new, more accurate predictions, or to seek approaches that will continue to work no matter which prediction comes true.

—Jesse James Garrett
President, Adaptive Path

viii | Introduction

CHAPTER 1

The Experience Is the Product

THE Kodak Camera.

One hundred shots before reloading.

PRICE, LOADED

THE EASTMAN DRY PLATE and FILM CO.

ROCHESTER, N. Y.

How do we deliver great products and services in an uncertain world? The thing to keep in mind, not just in the abstract, but truly and viscerally, are your customers and their abilities, needs, and desires.

图 6-11　Adaptive Path 在 issu.com 上发布了一本书的试读章节

为了帮你更好地进行规划，除文本之外，表 6-2 总结了利用上述内容格式构建影响力的多种途径。想学习如何构建这些内容，请仔细阅读本章 6.8 节。

表6-2　不同内容格式（不包括文本）所施加的影响力

内容格式	适用方式	适用发布途径
音频	品牌个性与故事	RSS源以及iTunes
图像	可视化品牌故事、感官细节，以及用法说明	Flickr.com
视频	品牌故事、品牌个性、实时新闻，以及用法说明	YouTube.com
幻灯片	案例及用法说明	Slideshare.net
数据可视化	案例证据	Flickr.com（如果是图片）
白皮书、电子书与报告	品牌故事、案例以及用法说明	Issu.com

2. 概念模型

我们已经详细解说了内容的格式和类型，现在就全景展示一下，看看我们的内容应该分别位于网站内外的哪些地方。在这里，我们引入概念模型（Concept Model）。

概念模型能帮助我们和利益相关者全面考虑内容的整体生态系统，这里不仅仅是指网站内容。概念模型将展示：

- 内容与用户关注到内容的途径之间的关联，这通常包括社交网站、搜索结果和电子邮件；
- 内容的整体组织架构；
- 不同类别及形式内容之间的关联。

概念模型能够迅速展示出大多数内容工作的范围和独立性。图 6-12 展示了一家线上保健行业零售商的概念模型。它展示了产品方面的内容，此外还有各种健康话题、搜索引擎营销内容以及媒体内容等。那么，这就是概念模型的全部吗？当然不是。它还展示了与搜索引擎、社交网络及电子邮件之间的基本联系。

不要只盯着主页

人们会从多种渠道发现你的内容，而不仅仅是通过网站的主页。这就意味着，在塑造影响力方面，更深入的内容与主页的内容同等重要。

概念模型有助于我们规划发布内容的平台，同时也有助于加强我们与高管和利益相关者之间的沟通。尤其当我们需要更多的时间或资源来支持内容计划时，它是非常实用的。

3. 内容矩阵模型

内容矩阵模型是一份表格，较为详细地记录了我们拥有的内容格式和形式，同时也记录了这些内容的发布平台和传播方向（参见图 6-13）。请阅读 *The Web Content Strategist's Bible* 一书，其中包含了相当实用的解说和矩阵表范例。矩阵模型应当与网站导航一致（请参看本节中的“其他实用工具”）。

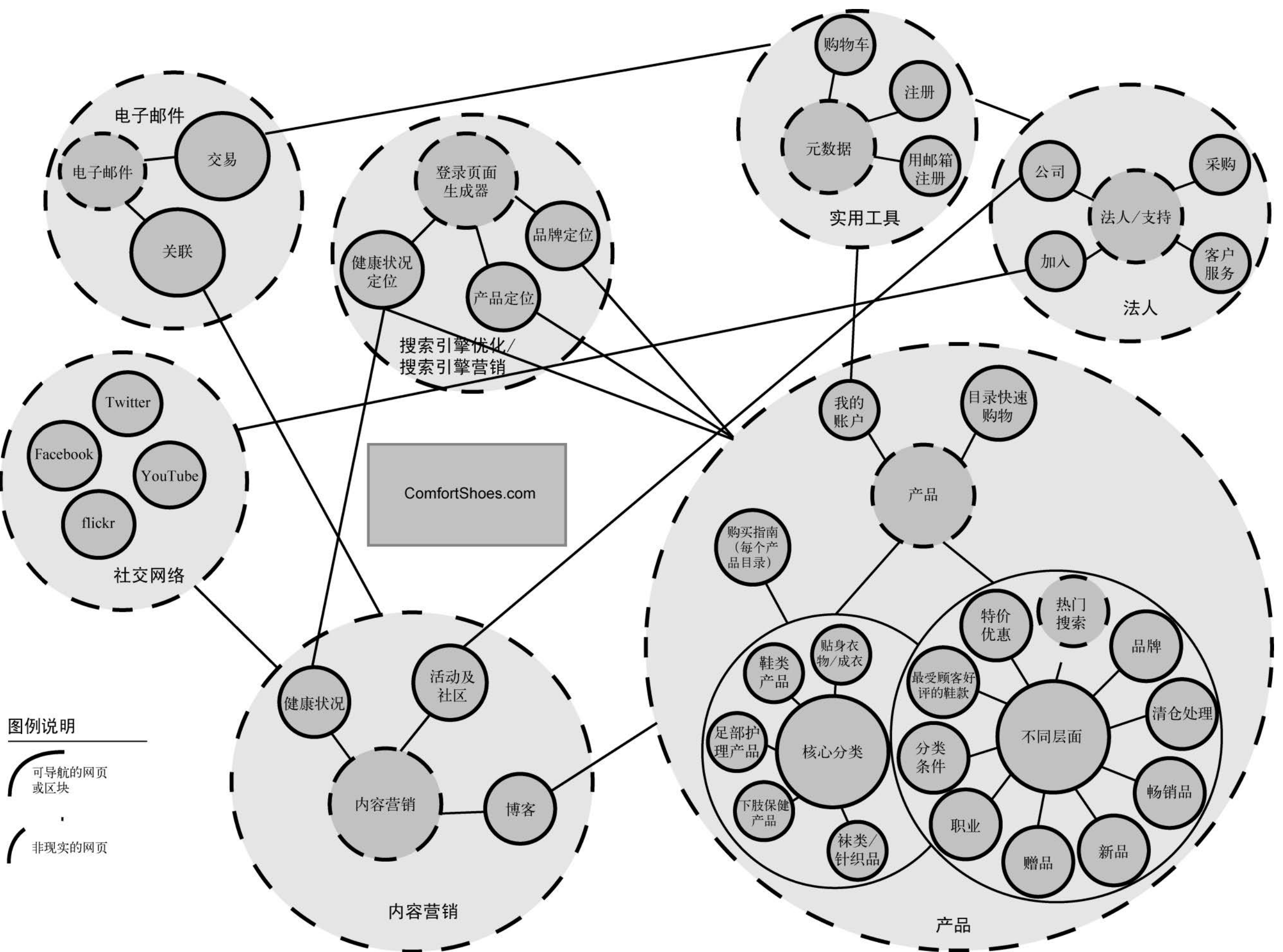


图 6-12　这是一家线上零售商的概念模型，展示了搜索引擎、社交网络以及其他 Web 内容之间的联系

	A	B	C	D	E	F
1	ComfortShoes.com Content Matrix					
2						
3	Page ID	Page/Section Name	Author	Notes/Comments	Existing URL	SEO Keywords
124	2.8.1.0	Women's Sandals			www.comfortshoes.com/womensshoes/sandals.html	shoes, women, women's, sandals
125	2.8.2.0	Women's Slippers			www.comfortshoes.com/womensshoes/slippers.html	shoes, women, women's, slippers
126	2.8.3.0	Women's Shoe Aids / Accessories			www.comfortshoes.com/womensshoes/shoeaids.html	shoes, women, women's, shoe aids, accessories
127	2.8.4.0	Women's New Arrivals		Updated monthly	www.comfortshoes.com/womensshoes/newarrivals.htm	shoes, women, women's, new, newest
128	2.8.5.0	Women's Top Brands		Error on Page – Content Missing	www.comfortshoes.com/womensshoes/topbrands.html	shoes, women, women's, brands, top, best
129	2.8.6.0	Women's Best Sellers		Updated monthly	www.comfortshoes.com/womensshoes/bestsellers.html	shoes, women, women's, best selling, best selle
130	**2.9.0.0**	**Men's Shoes**		**Note Men's Sandals was not a functioning page and has been removed.**	www.comfortshoes.com/mensshoes/index.html	**shoes, men, men's, slippers, shoe aids, accessories, new, top, best, brands**
131	2.9.1.0	Men's Slippers			www.comfortshoes.com/mensshoes/slippers.html	shoes, men, men's, slippers
132	2.9.1.1	Men's Shoe Aids / Accessories			www.comfortshoes.com/mensshoes/shoeaids.html	shoes, men, men's, shoe aids, accessories
133	2.9.1.2	Men's New Arrivals		Updated monthly	www.comfortshoes.com/mensshoes/newarrivals.html	shoes, men, men's, new, newest
134	2.9.1.3	Men's Top Brands			www.comfortshoes.com/mensshoes/topbrands.html	shoes, men, men's top, brands, best
135	2.9.1.4	Men's Best Sellers		Updated monthly	www.comfortshoes.com/mensshoes/bestsellers.html	shoes, men, men's,best selling, best sellers
136	**2.10.0.0**	**Top Rated Shoes**	**CPJ**		www.comfortshoes.com/toprated/index.html	**shoes, men, women, best, top rated**
137	2.10.1.0	Top Rated Men's Shoe's			www.comfortshoes.com/toprated/mens.html	shoes, men, men's, top rated, best
138	2.10.1.1	Top Rated Women's Shoes			www.comfortshoes.com/toprated/womens.html	shoes, women, women's, top rated, best
139	**2.11.0.0**	**Smart Buys**	**CPJ**	**See subpages for content to tease on this page. Use Top Rated wireframe.**	www.comfortshoes.com/smartbuys/index.html	shoes, men, women, smart buys, best, sales
140	**2.12.0.0**	**Clearance**	**CPJ**	**Need consensus on how often this is updated; not clear from background**	www.comfortshoes.com/clearance/index.html	**shoes, men, women, clearance, sales**
141	2.12.1.0	Socks			www.comfortshoes.com/clearance/socks.html	shoes, men, women, clearance, socks
142	2.12.2.0	Health		Error on Page – Content Missing	www.comfortshoes.com/clearance/health.html	shoes, men, women, clearance, health
143	**2.13.0.0**	**Support**	**CPJ**		www.comfortshoes.com/support/index.html	
144	2.13.1.0	Forgot Password?			www.comfortshoes.com/support/password.html	

图 6-13　内容矩阵模型能够详尽地追踪内容类型和格式

网络搜索和社交网站：通向内容的门户

在网上，用户都是从哪儿开始寻找内容的？曾经有一段时间，接入互联网的最主要入口是诸如 Yahoo!和 AOL 等门户网站。随后几年中，关键词搜索引擎（特别是 Google）取代了上述门户网站，成为通往互联网的主要通道。现在，社交网站日趋流行，成长为一种新的途径。[①]那么，这两者之间我们应该如何选择呢？

尽管门户网站可能仍然是非常重要的内容发布者，但我可以预言，门户网站作为进入互联网的通道的重要性将持续下降。门户网站提供了太多的内容和主题，而这些内容和主题又来自于众多不同品牌和作者。如果让用户建立自己的档案，门户网站就能够为用户提供更为相关的内容，但对用户来说工作量不小。如果记忆用户行为（诸如用户访问过哪些话题），门户网站也能够更有针对性地提供内容，但提取用户的行为信息又需要一段时间，至少需要用户在该门户网站上访问并滞留了数次。

社交网络则弥补了门户网站的许多缺陷。当某人的朋友和同事分享内容时，这些内容存在关联的可能性更大，朋友或同事就好比个人内容管理员。这样一来，我们工作的重点就在于创建目标用户乐于分享的内容，或者确保这些内容中会提及我们的品牌。

只要人们需要特别了解某些事物，搜索引擎就会继续发挥其自身的价值。搜索引擎本身也在不断优化：Bing 这款语义搜索引擎已经面世，Google 引擎还在扩展新的功能，比如即时搜索（instant search）能让用户在输入关键词的同时看到即时更新的搜索结果。因此，通过适当（而非万金油一般宽泛）进行搜索引擎优化，我们的内容就能出现在相关关键词的搜索结果页面中。

Richard Sheffield 在 *The Web Content Sstrategist's Bible* 一书中详细讲解了如何在内容中运用关键词。而在 James Mathewson、Frank Donatone 与 Cynthia Fishel 合著的 *Audience, Relevance, and Search* 一书中，则细致地剖析了如何针对关键词搜索开发出高质量的内容。

---

① Jon Gibs 写的“Social Media: The Next Great Gateway for Content Discobery?”，网址为 http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-the-next-great-gateway-for-content-discovery/，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/y94ftmx。

4. 页面映像表

页面映像表（有时也称为页表）涵盖了我们的著述及文本内容，此外也包含其他类型的文本，诸如接口标签、页面标题以及元数据。页面映像表能够设定内容文字的具体格式。例如在何处使用段落、标题、项目符号列表或标明次序的步骤说明？何时需要绘制一份表格？页面映像表都能给出答案。若感兴趣，请阅读 *Letting Go of the Words*，这是一部专注于 Web 写作格式的详尽指南。

5. 其他实用工具

要决定内容应当何去何从，就不免要考虑信息架构的问题。信息架构有助于构建和组织内容。因此，我们也应了解一些非常有用的信息架构工具，比如：

- 网站导航，用以细分各网页、各屏的内容，以及它们是如何组织的；
- 网页或页面模板的线框图。

如果你无需亲自创建这些内容，也许也要对这些内容进行审阅并提供反馈。如果希望确保所有的结构、形式以及内容能够完美融合，而不是各自为营。想了解这些工具的详细使用方法，请参看 Dan Brown 所著的 *Communicating Design* 一书。想要获得有关内容策略师、信息架构师以及设计师合作方面的建议，*Content Strategy for the Web* 也值得一读。

6.7 你会在何时通过内容施加影响力

想让内容具有影响力，就必须确保在恰当的时间将恰当的内容呈现在恰当的用户面前。请想一想发布内容的时机和业务逻辑。

6.7.1 引导性问题

内容应在何时发挥影响力？不妨先思考下列几个问题：

- ❑ 你会在何时创建、发布及存档内容？
- ❑ 关于内容中的话题、主题和信息，你会在何时强调或讨论？
- ❑ 你会在何时激活动态内容（如显示提示信息）？
- ❑ 应在何时让用户接触或远离某些特定的内容？

6.7.2　相关原理

思考下列和时机相关的原理：

- ❑ 反复；
- ❑ 选择恰当的时刻。

反复能够帮我们确定“诱饵”和规划主题。而选择恰当的时刻则能够确保在锻造影响力的关键时刻（如行动号召和危机响应）做好充分的准备。

6.7.3　实用工具

要围绕时机进行规划，可以使用内容周期、编辑日历，以及业务逻辑和需求。

1. 内容周期（保质期）

该工具概括了所有内容从创建到归档的生命周期。它设定了内容的“保质期”。就像苹果的保质期总是要比奶酪短一样，不同内容的保质期也不同。比如，商业营销视频显然要比核心产品或服务的内容时效性更强（参见图 6-14）。

合理的生命周期并不是线性的，内容专家认为它通常包含 3~15 个阶段。我们要做的是找出哪些阶段有助于表达内容，而更重要的是，要找出这些阶段的最佳时机。提示一下，你可以考虑以下几个阶段。

- ❑ 为所需内容分析形势阶段
- ❑ 创建或选择内容阶段

- 内容发布阶段
- 内容归档阶段

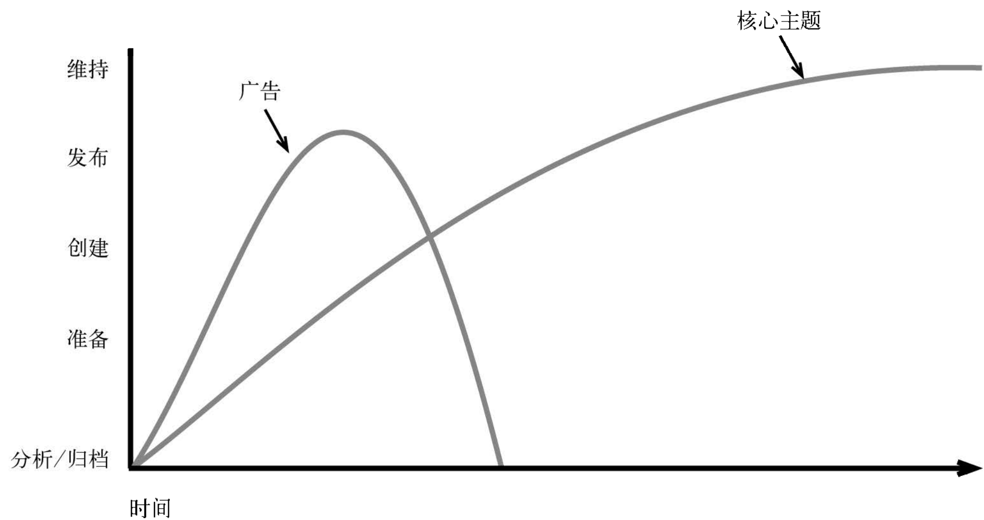


图 6-14　不同的内容对应着生命周期中的不同时机

规划内容周期的最大益处在于能够帮助所有人（从 IT 人员到市场营销人员等）了解各自的目标是什么，以及如何准确地规划各自的工作量。生命周期也允许我们利用自动控制系统，这种自动控制可由内容管理系统（CMS）实现，比如可以在某个特定日期或在内容发布后一段时间内让内容自动归档。

2. 编辑日历或沟通日历

正如第 4 章中提到的，编辑日历能够帮我们规划要定期更新的内容，继而省去了手动重复更新的麻烦。同样，它能够避免为构思内容抓耳挠腮，或是面对新的内容需求时不知所措。编辑日历的灵感源于出版行业（参见图 6-15）。

编辑日历

时段	截止日期	发表日期	编辑内容
2月	12/10/10	1/18/11	创意经济 在商业、政府及个人职业生涯中，能够推动创新思维的新观念
3月	1/13/11	2/22/11	2011年度最佳创新企业 全球企业范围内的年度商业排名
4月	2/17/11	3/29/11	领导力新规则 从创新人士到行业导师，如何在现今商业生态环境中界定领导力内涵
5月	3/17/11	4/26/11	快节奏发展的城市 商业及文化上的热点
6月	4/14/11	5/24/11	商界最具创意100人 能重塑未来的杰出思想家、后起之秀及行业显贵
7月/8月	5/19/11	6/28/11	改变营销的未来 最杰出企业给予我们的启示
9月	7/07/11	8/16/11	环保革命 令人意想不到的可持续解决方案

图 6-15　Fast 公司提供的一份编辑日历概览

编辑日历适用于可编辑的内容，如文章或播客，以及社交网站/媒体中的内容。可以利用该编辑日历规划以下工作事项：

- 就核心话题发表或更新观点；
- 营销、推广活动以及控制目标；
- 新闻、发布以及专题；
- 社交网络中的话题与交流轨迹。

为了让这种日历发挥最大价值，需要追踪以下要素：

- 主题；
- 作者和编辑；
- 创建内容的开始及结束日期；
- 内容发布日期；
- 内容发布平台（网站、社交网络、电子邮件等）。

我们在该工具中输入的就是最终生成的内容。但如果不持续更新，内容也没多大

用处。用方便维护的电子表格创建一份简单的日历，以此作为开始。随着对工具的使用逐渐熟练，你可以在其中加入更多细节。

> **新兴工具**
>
> 一款名为 Editorial Calendar 的 WordPress 插件现已发布。编辑策略专家 Jeffrey Maclntyre 预言还将出现更多数据库驱动的日历。

3. 业务逻辑和需求

应该在什么时候提醒用户或为用户提供建议？应该在什么时候特别激励用户或发布广告？是否应该引导特定用户浏览特定内容？类似问题的答案都基于与内容相关的业务逻辑和需求。花一些时间仔细思考这些问题，就能够充分地发挥技术的威力。

业务逻辑就是定义了能（或不能）做什么的说明文件，基础是业务目标和业务流程。这里有个例子：

> 我们必须提前 3 个工作日提醒用户体检的预约时间。

业务需求则确定了网站适用业务逻辑的方式。例如，基于上述逻辑的一条基本业务需求可能是：

> 系统要提前 3 个工作日在网站上生成一条体检预约时间提示，并发送一条文本信息。

业务分析师能够帮你将这些逻辑及需求拟定成文档，但确定这些信息的人还是你和团队。它们并不应该只是一堆印在纸上或埋藏于原型中的文字，更应是确保网站内容按照既定方向发挥作用以及你用来规划恰当的内容类型和模板的唯一途径。

注意业务逻辑

在完成了重新设计、新设计等网站项目之后，也需要持续跟进业务逻辑和需求。虽然多次参与过已运行的大型网站项目，我却发现几乎没有人确切知道这些网站具体是如何运作的，也没有人能够清楚地解释是什么逻辑驱动用户在某个时间看某些内容。为了找出这一问题的答案，我和团队曾花费了不少时间在网站上进行实验，并试着把从各个实验参与者那里获得的线索联系在一起。

如果有人维护并跟踪相应的业务逻辑，就不必为此花费这么多的时间了。

最近，我与内容策略公司 Pybop 的主管 Shelly Bowen 谈到了这种忽视业务逻辑的坏习惯。她合理地总结了这种情形发生的原因：

> "许多公司一开始只安排一个或几个人来编纂 Web 内容，因而彼此间交流起来很容易，并且能够对内容间的逻辑保持足够的关注。而随着公司不断壮大，内容变得相当庞大且复杂，就很可能由于流程上的漏洞而忽略了跟进业务逻辑和需求。而新项目中确立的逻辑有可能与当前运行的逻辑相左甚至产生抵触，换句话说就是，这些逻辑不能通过已有业务项目的成功或失败汲取有价值的经验教训。"

因此，需要安排某个人（或某些人）专门负责跟进网站的业务逻辑。同样，要特别注意不要让业务逻辑（归根结底是发展逻辑）过于复杂。逻辑越复杂，跟进起来就越困难，而这就需要你愈加小心考量新业务项目对这些逻辑的影响。

6.8　关于"如何"

确定如何展现内容中蕴含的影响力。针对内容的流程、路径等网站的构成因素，你需要认真思虑。

6.8.1　引导性问题

如何获得、构建以及保持有影响力的内容？

6.8.2 相关原理

处理这个问题的关键是可信度。确保你能够持续发布高质量的内容，使用高质量的资源，并坚守道德，从而保持用户对品牌的信任。（有关道德方面的探讨，请参阅第11章的内容。）

6.8.3 有效的活动

就这个问题进行规划时，更多涉及活动设计而非工具。你需要运用许多推广活动来实现内容的影响力。如果你已经想好了内容策略和如何创建高质量的内容，那么接下来，你需要开发一些活动。

1. 内容的创建与渠道

确认哪些内容需要自己创建，哪些内容需要别人提供。针对“如何创建”进行详细的规划，最终取决于具体的情境，而下列问题能有助你思考。

你会自己创建部分甚至全部内容吗？如果是，那么

- 从撰稿人到文字编辑、摄像师、摄影师和主编，再到制作人，是否已有了称职的人选？
- 这些人是来自公司的内部员工、自由职业者、外包公司，还是各种来源都有？由谁管理内容的创建活动？
- 在创建内容时，你会采用什么样的工作流程？谁来批准与“什么”和“何时”有关的问题？

你是否会从不同的渠道收集内容和数据？如果是，那么

- 如何获得这些内容和数据？如何将它们组合在一起？
- 开发团队在此过程中的作用？

你是否会使用整合内容或经过授权的内容？如果是，那么

- 你是否有足够的财力支付它们？
- 你是否严格遵守了这些内容渠道以及你的组织中所有正当的政策法规和法律义务？
- 你的开发团队是否能够使用并解析这些订阅源？

你是否会将来自你的档案、其他渠道或用户的内容进行策划或重新包装？如果是，那么

- 编辑工作如何配合？如何选择策划或重新包装的主题？
- 是否需要获得许可或批准才能策划来自其他资源的内容？是否向内容渠道支付了足额的报酬？
- 就在何时以及如何策划并利用用户生成的内容，你是否已经清楚地告知了这些用户？策划这些内容的过程是否严格遵循了隐私政策？

道德冲击

对于道德准则，社交媒体中的狂热分子、出版商以及市场营销人员的观点可能有所差异。什么情况下能够自由共享，什么情况下不能？具体内容请参看第 11 章的内容。

2. 确定内容类型及模板

确定内容类型及其与版面模版的融合方式。如果网站采用了 CMS，那么实现内容类型的模板化相当关键。模板化能让你的内容变得非常灵活且易于管理。如果网站没有使用 CMS，对内容类型及版面实现模板化仍然是不错的选择。这个过程会促使你（或团队）思考如何在细节层面上构建内容。这一规划有助于设计者和开发者创建出精确契合网站内容的模板。

内容类型的模板化过程能使你掌握极为详尽的细节，我将举个实例加以说明。理

想情况下，你的内容类型应该足以涵盖网站上的所有内容，以及你可能用到的所有使用这些内容的途径。如果需要更细致地了解如何模板化内容类型，请阅读 Bob Boiko 所著的 *Content Management Bible*。

假如想要用户对你产生信任感，你就应该在网站上就相关主题发布可信度较高的文章。比如，美国运通公司的 OPEN Forum 就为小型商业用户创建了一个网站，涵盖了创新、市场、金融等领域的相关信息。你能够通过设计文章的结构来规划这类文章的内容类型。要实现它的模板化，需要涉及以下这些网站页面中的可视化元素，比如：

- 标题；
- 概述；
- 作者姓名；
- 作者简介；
- 作者照片；
- 发布日期；
- 正文；
- 图像。

你需要掌握各个要素的具体细节信息，诸如指定字符长度或日期格式。同样，也应囊括那些并不醒目的元素，它们也能够帮你组织内容，诸如：

- 主题；
- 创建日期；
- 编辑者。

当你通过这个方式构建内容的时候，这些内容就会更容易组织和维护，同时也更方便在网站上以不同的形式呈现这些内容。另外，这样做最重要的一个优点是能在同一模板中展现多种内容类型。

这里有个实例。你能够将一个构建良好的文章形式与具备某些共通之处的其他内容类型（比如主题）结合起来。接下来，你就可以创建主题模板，以此作为一个方便搜索的门户，用以集合与该话题有关的各种类型及格式的内容。比如，OPEN 论坛提供了一个创新（Innovation）门户页，用于合并文章、视频等多种形式的内容（参见图 6-16）。

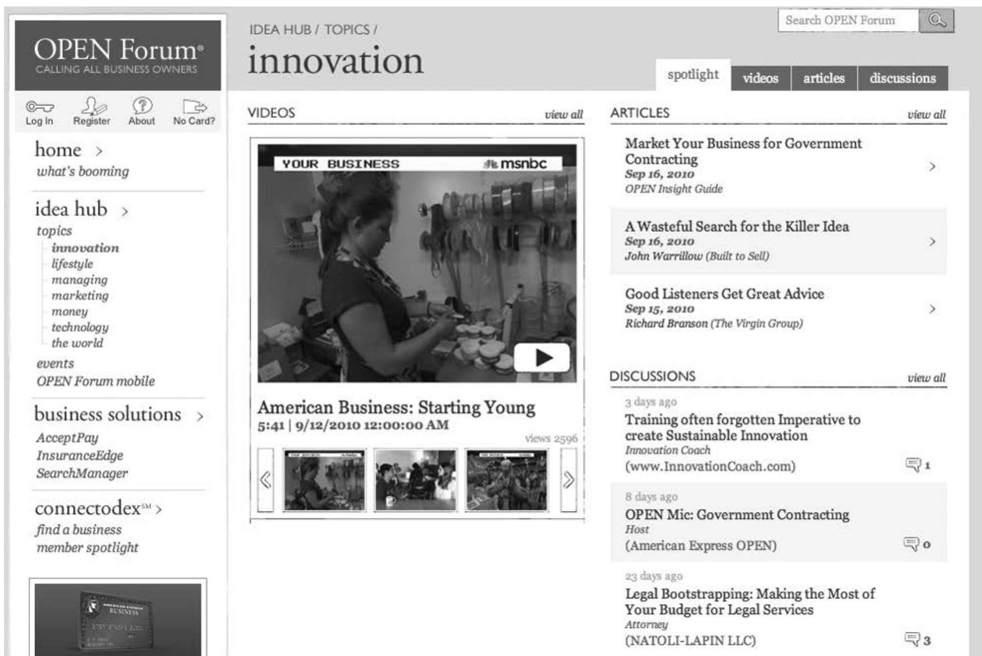


图 6-16　主题索引页汇集了与主题相关的多种内容

3. 内容管理

随着计划的推行，针对创建或从其他渠道获取内容、确定工作流程、模板化内容等的方式上，你可能需要做些改变。内容管理就会为你决定这些变化确定一个流程。谁会与此相关？改变的频率是多少？谁是决策的最终制定者？Kristina Halvorson 所著的 *Content Strategy for the Web* 一书中就内容管理有着出色的阐述。

6.9 内容概要：所有问题一览

内容概要就是你的执行规划。它囊括了针对所有关键问题的解答，为你未来的旅程描绘出一条清晰的道路。不管你所在企业组织的规模是大还是小，也不管你是否刚刚开始创业，你都会发现内容概要的实用价值：

- 为自己或团队提供一个评估内容影响力的全景视角；
- 便于向高管、利益相关者、客户或新的内容贡献者交流你的看法。

内容概要的本质就是这 6 个问题——5W 和 1H。它需要根据你的决定进行自定义（参见图 6-17）。有了这份概要，你就能在发展过程中将内容顺利地变成影响力之源。

ComfortShoes.com Content Strategy Evaluation

content science

Content Brief: ComfortShoes.com

WHY?

ComfortShoes.com wants to bring its niche brand to life through content that

- Shows values that users will like and trust.
- Helps users select the right shoes.
- Gives users reasons to return to ComfortShoes.com.

WHAT?

ComfortShoes.com will

- Support its updated key messages.
- Speak consistently in a credible, friendly voice.
- Follow a new editorial style guide.

WHO?

ComfortShoes.com will speak as a brand and add three important personas to its blog and social networking:

- Host persona.
- Podiatrist (health expert persona).
- Style expert persona.

WHERE?

ComfortShoes.com will enhance its community on Facebook, revamp its blog, and add these content formats:

- Video of a podiatrist explaining foot conditions and how comfort shoes help.
- Podcasts of the host persona interviewing the expert personas and occasional guests.

WHEN?

This effort requires content that changes more often than ComfortShoes.com's content for its products.

ComfortShoes.com will rely heavily on its editorial calendar to schedule content topics and themes across the blog and social networking.

HOW?

ComfortShoes.com will hire a content producer to lead a team of in-house and freelance content contributors and govern content policies.

The content producer will work in lock step with the Chief Marketing Officer.

图 6-17 内容概要就是通往影响力高峰的路程指南

6.10 本章综述

为了获得影响力，你需要进行全盘规划，让你的内容富有影响力。而这个规划基于你对以下 5 个 W 和 1 个 H 的解答。

- ❑ Why——为什么要通过有影响力的内容来达成目标?
- ❑ What——什么内容以何种风格呈现能够达成这一目标?
- ❑ Who——谁是真正具有影响力的人?
- ❑ Where——在哪里通过内容施加影响力?
- ❑ When——在何时通过内容施加影响力?
- ❑ How——怎样获得并创建具有影响力的内容，以及如何维护?

在攀登这座更陡峭的山路时，你将遭遇到许多阻碍（我已提醒过，这是一条更为艰辛的路），但不要放弃！坚持下去！让我们从第 7 章中汲取更多力量。

第 7 章
突破障碍

在攀登影响力高峰这条艰辛又漫长的道路时，你一定会遭遇障碍（或者说阻碍一定会困扰你）。

“每个人都有一个计划，直至他们遭到迎面痛击。”

——拳王泰森

即使有了完美的规划，你仍然会在影响力的攀登之旅中遭遇一个（甚至多个）障碍。千万不要放弃，只要努力坚持，再加上我基于多年经验的帮助，你终将成功。

为了顺利完成行程，让我们先看看在途中到底会有哪些挑战以及如何应对。你可能会面临如下挑战：

- 发布之前的障碍；
- 争取用户注意时的障碍；
- 争取用户认同或信任时的障碍；

- 激励用户行动时的障碍。

7.1　发布之前的障碍

你的旅程尚未开始时，一些障碍就已横亘在你面前了，比如：

- 从零开始；
- 亟待清理的杂乱无章的企业内网。

7.1.1　从零开始

一开始，你几乎没有可用的内容和资源。那么，你究竟应该着力去做些什么？以下就是我对创业型企业和小企业的建议。

1. 有重大影响力的组织机构或企业

你正在试着重构某些东西。你需要招徕客户，向他们证明你的产品富有新意、引人入胜，同时也要证实你的可信度。留心他人的认可、评论、合作机构、顾客举证等各种证据，用以证明你确有非凡之处而且值得存续下去。

另外，你通常会改变一个产业的运营方式。例如，Alice.com 的出现就改变了人们购买家居产品的方式。你需要向潜在用户解释清楚，为什么学会这些不同以往的做法并不是浪费时间。你还需要通过展示产品或服务的使用方法来引导用户行动。

最终，想想哪些人能够在社交网络上代表你的公司。你需要拟定品牌个性或设定网上代言人。以 Zappos.com 为例，在社交网络上代表公司的既有该公司的 CEO 谢家华，还有一批训练有素的客服专员。与此相似，Grasshopper.com 的代言人也散布在各个社交媒体网站中，代表公司发布信息。

案例：白宫官方网站——3 年间，从档案馆到媒体的转变

2009 年 1 月 20 日，白宫易主。当奥巴马总统抵达时，布什政府管理部门递交了 WhiteHouse.gov 的所有密钥。令人惊讶的是，这一变迁也正好映射出大多数网站的发展历程。

档案记录

在布什总统的两届任期内，WhiteHouse.gov 一直是记录总统对外交流以及白宫历史的网上档案馆。从 2005 年到 2007 年，戴维·奥尔马西（David Almacy）作为白宫官方互联网及电子通信主管，管理 WhiteHouse.gov 只是他负责的多项工作之一。奥尔马西现在是爱德曼公关公司数字化公共事务高级副总裁，他曾跟我谈起当时的做法。

奥尔马西解释说："从沟通交流的角度来看，我将这个网站视为总统个人网站和数字化档案库，它的内容涵盖和总统相关的新闻、讲演、书面公告以及其他的行政通信。尽管有许多联邦政府部门经常希望这个网站也发布他们的内容，但我们显然不会这样做，除非这些内容与总统有直接关系。"

这个方法也使得白宫内不同领域的交流趋于同步化。奥尔马西指出："我始终保持与白宫新闻发言办公室同步。比如，只要布什总统发表了一篇演讲，我们就会将整篇演讲稿以及照片、音频、视频和相关政策都链接到这个网站上。"

由于 WhiteHouse.gov 是这些内容的唯一发布平台，奥尔马西通常都会依据页面浏览量来评估网站的整体表现。

为了阐明及分享新的信息记录进行重组

2007 年 3 月，奥尔马西对 WhiteHouse.gov 进行了一次迄今为止变化最大的改版。改版后的网站尽管使用的是相同的模板，但却增强了最新内容的易查性。在发布时，奥尔马西这样描述他的方法：

> "除了让网站访问者在视觉和感官上有焕然一新的体验之外，我们还想让访问者更方便地获得总统演说、新闻以及政策等信息。网站对代码进行了精简，并优化突出了一些已有的功能，如 RSS 新闻订阅、每周邮件更新、音频播客、相册以及视频点播等。"①

① 出自 David Almacy 写的"Ask the White House"，网址为 http://geogewbush-whitehouse.archives.gov/ask/20070301.html，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3n6xz47。

改版还使得网站与新闻网站链接更为便利，提高了内容的再利用率。



技术革新

2005 年，随着 Facebook、Twitter、YouTube 等网站逐渐流行，互联网也以闪电般的速度迅速成熟起来。“技术和社交媒体带来的变革来得异常迅猛。在符合并遵守政府政策的前提下，我们投身于新的数字渠道。”奥尔马西如是说。

比如，奥尔马西于 2007 年创建了 WhiteHouse.gov 网站上的 Barney Cam 专题栏目（以时任美国总统布什的苏格兰梗犬 Barney 作为主角摄制的时尚度假年刊视频专题），这一专题的文件也从 WhiteHouse.gov 服务器中直接取出开放到 iTunes 上。后来，有很多人自创并在其他网站、YouTube 以及他们的博客上发布了 Barney Cam 的其他版本。惊讶之余，“我们开始意识到正在迅速对内容发布平台失去控制，但这样也不错。”奥尔马西指出。

同时，他意识到判断网站成功与否的标准正在改变，他解释说：“除了特定页面的浏览量，我们不得不考虑更多，进而将各数字化渠道中的曝光度也囊括进来。”（要了解有关内容评估的内容，请参看第 8 章。）与此同时，继任的奥巴马政府在竞选时就已经开始运用社交媒体，并期望在组阁后延续这种方法（有关 BarackObama.org 的更多内容，请参看第 5 章）。这一需求使得 Robert Klause——WhiteHouse.gov 的继任管理人员，现任 Siteworx 公司高级执行经理——采取了一项重大的改革。他将 WhiteHouse.gov 移植到开放性的新兴咨询平台（后台）Drupal 中。

“参照奥巴马竞选网站的运作方式，我发现未来的政府存在新的需求。这个网站需要容纳核心档案内容，以及更多社交元素和灵活性。因此，我考虑采用

一种新平台。并最终选择了 Drupal，它非常符合这些需求。”Klause 如是说。

WhiteHouse.gov 现今版本的创建与争议

2009 年 1 月 20 日凌晨 12 点 01 分，服务转化器顺利发布了 WhiteHouse.gov 的现今版本。New Media 的主管 Macon Phillips 曾评论它是“将总统及其政府与国家甚至全世界其他部分连接在一起的地方”。[①]

这个网站内包含了由许多作者撰写的各种博客、相册图库、播客以及通过社交网络建立起来的整合内容，其内容涵盖了各种主题和故事，而并非只有与总统直接相关的消息。在内容方面，它会持续更新，就这点而言，它已经体现出专业媒体的复杂性和特征。WhiteHouse.gov 从此赢得了更多的赞誉，但与此同时，也引发了一场空前的辩论。

一方面，赞同社交的人们认为它的社交程度还不够高。例如，考虑到煽动者可能带来的安全性事务和问题，这些博客不允许评论。而社交媒体倡导者则希望展开更多双向交流。[②]

另一方面，更倾向于将这个网站视为新闻媒体的人则发现了横亘在政府网站与专业媒体之间的传统分界线。

菲利普斯曾经说过：“历史上，传媒一度在为读者挖掘并描述许多信息。而现在，人们更愿意自己来做这件事。”

然而，如果所有信息都来自 WhiteHouse.gov 的话，那么白宫就能通过在内容中设定特定的心理定格来引导人们的关注点。（要了解“心理定格”的含义，请参看第 5 章。）比如，WhiteHouse.gov 只会提供总统交流活动中的亮点，而不是发布完整的文本、音频和视频。这就和某些人的利益有关了。

“他们开始创建自己的新闻刊物，对每日的新闻发表自己的见解，但这些评述不会只是一个独立的声音。”CCJ（Committee of Concerned Journalists）主席兼记者 Bill Kovach 说道。[③]

---

① 出自 Macon Phillips 写的“Changes Has Come to Whitehouse.gov”，网址为 http://www.whitehouse.gov/blog/change_has_come_to_whitehouse-gov/，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/6tdmhy。

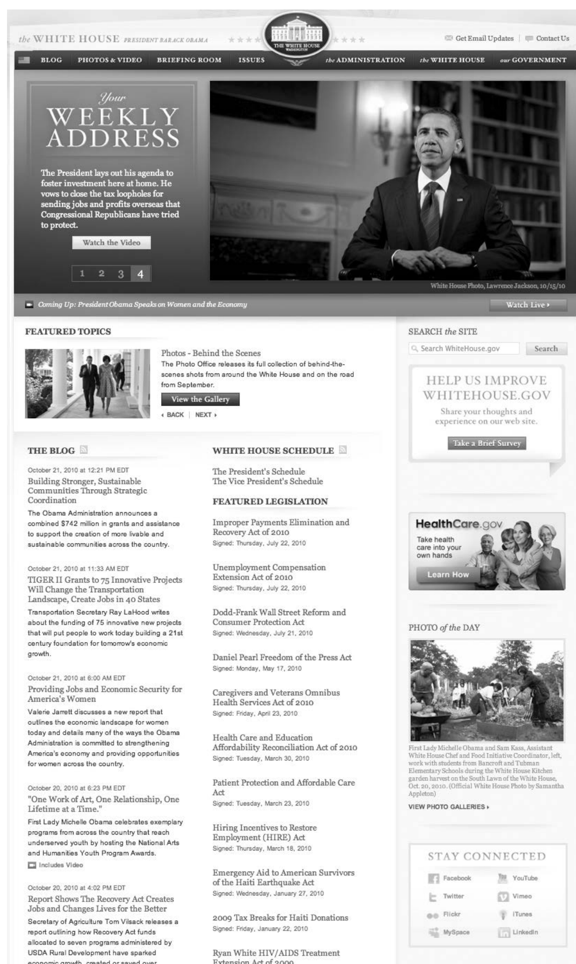
② 出自 Clive Thompson 的文章“Clive Thompson on The Taming of Comment Trolls”，网址为 http://www.wired.com/techbiz/people/magazine/17-04/st_thompson，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3qt3sqa。

③ 出自 Jim Rutenberg 和 Adam Nagourney 合写的“Melding Obama’s Web to a YouTube Presidency”，网址为 http://www.nytimes.com/2009/01/26/us/politics/26grassroots.html，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/czfggb。

随着 WhiteHouse.gov 开辟出新的领域，这样的争辩看起来非常有益。

不难想象，维护 WhiteHouse.gov 现版的工作量相当巨大。在“做好白宫日常的交流工作”的同时，菲利普斯制定了计划，他指出“让这些活动达到某种意义上的平衡……是最大的挑战之一”。[①]

让我们保持对 WhiteHouse.gov 的密切关注。从交流档案到对外媒体通道的快速转换，它为所有网络人提供了可供资鉴的经验教训。



① 出自《华盛顿邮报》刊载的“Macon Phillips on WhoRunsGov.com”一文，网址为 http://www.whorunsgov.com/Profiles/Macon_Phillips，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3hgsqkf。

2. 小型企业或非营利性机构

不管朋友推荐的软件开发人员如何说，你都没有必要用太多很炫的技术将网站装点得花里胡哨的。你真正需要的是坚实的内容和设计。即便是基于博客平台（例如 WordPress）创建的一个简易网站，只要拥有清晰的设计和高质量的内容，也能很好地运作。

和所有的创业型企业一样，重点是要展示出可信性。同样，要确保内容能够始终诠释产品或服务的价值，并就相关的话题向用户提出建议。为了激发灵感，想想你经常需要回答的问题，找出对顾客而言最佳的回答方案。

如果需要帮助，它也能够提供。值得欣慰的是，有许多高水平的 Web 专业人员都专注于研究小公司。例如，Zerogtavity.com 就是专为小型企业或非营利性组织提供优秀设计及内容打包服务的机构。

7.1.2　清理杂乱无章的企业内网

对大型公司的雇员来说，企业内网是工作中有影响力的指南。但在实际工作中，企业内网给员工带来的往往不是帮助而是妨碍。不知不觉中，大型公司将内网当成了一个垃圾场，杂乱无章地堆砌着来自不同团队及部门的诸多内部站点和应用。这种状况常被诊断为易用性方面的问题，但实际上其中的问题远比这严重。它其实更是一个和业务流程、内容及技术相关的综合性问题。在让这个垃圾场真正为你服务之前，你（或团队）必须彻底检查一下它。

1. 清理内容

如果你的雇员或客户正在内容垃圾场一样的企业内网中挣扎，下面这些小提示能够帮你迅速着手清理工作。

(1) 搜集证据，证明这个内网确实需要一些改变（参看第 8 章，了解各种评估方法）。

(2) 就短期而言，删除那些明显过时和劣质的内容。

(3) 就长期而言，我的建议是：

- 优化已发布的内容；
- 构建内容以支持业务流程；
- 对过时的内容，归档、再利用或直接移除。

(4) 搜集证据，检查企业内网的内容清理是否确有成效。

要完成内网内容的改革，需要考量如何才能让技术与内容完美结合。

2. 多站点和多应用的混搭

对许多公司而言，内网的架构就像图 7-1 所示的一样，诸多站点和应用散落各处，互不相联。

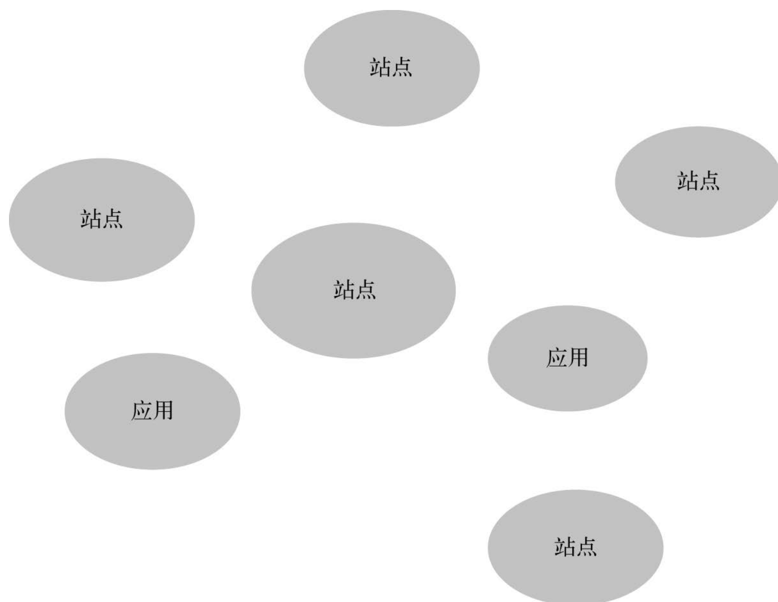


图 7-1　散乱的企业内网架构

在这样的企业内网中，内容和数据都淹没在这些站点和应用之中，要使用它们，

简直就像大海捞针。要想找到并使用它们，你不得不清楚记住各个站点或应用的用途，揭开重重迷障才能发现实际所需的东西。怎样做才能改进这一状况呢？将这些散乱站点和应用融合为一个整体，形成一致的体验。不要让内网的使用者依次翻找每一个站点和应用，而要让他们觉得登录所需的页面是件非常轻松的事，并且总能迅速找到所需的内容和数据。

1) 互操作性使空想变为现实

我曾认为，对于大型企业来说，要改变企业内网的混乱状态是种妄想。但是现在，由于互操作性，我看到了这一妄想变为现实的可行性。互操作性就是使得内网中各站点和各应用之间实现“对话”。互操作性并非万灵丹，它只是一种产业范围内的集成。例如，微软、IBM、Drupal、Alfresco 等主要供应商都已就此达成一致意见，并制定出一份名为“内容管理互操作性服务”（Content Management Interperability Services，CMIS）的通信协议。这份协议允许 SharePoint、Drupal 等产品能够广泛用于企业内网的交流。有了内容管理互操作性服务协议，再加上对技术的充分理解，我们就能将杂乱无章的内部站点连为一体（参见图 7-2）。

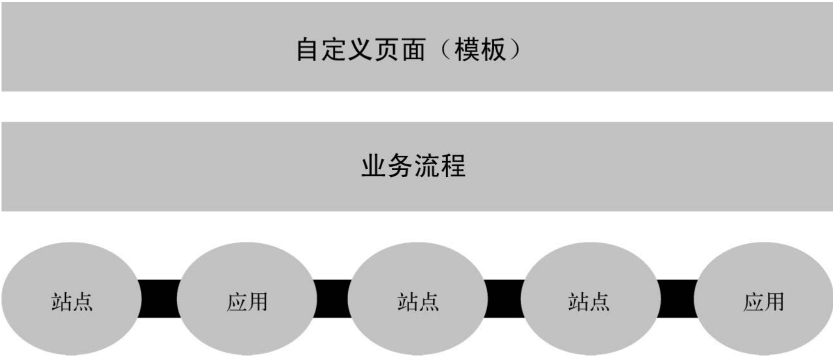


图 7-2　整合为一体的内部站点

2) 让企业内网支持业务流程，而非支配

实现互操作性需要信息技术或开发团队的协助。但互操作性并不算 IT 项目。你（业务部门）必须明确业务流程、规则以及需求，以便确定使用者在操作界面上会

看到哪些内容或数据，以及何时能够看到。例如，你可以通过调整操作界面，使营销经理依照营销周期的顺序浏览内容。

为什么你的参与如此重要？因为，如果你不能让技术匹配并支持业务流程，那么业务流程就只能迁就技术。当看到一家名列财富 500 强的企业容忍架构散乱的内网控制其员工的交流以及日常业务运作的时候，我感到十分震惊。我能够毫不夸张地断言（或者说重申），确定了企业内网中员工的交流和业务执行方式，也就决定了企业的交流和业务执行方式。

不要与企业内网为敌

大型企业如果有意提升内网的影响力，那就应当立即停止以下行为。

(1) 回避。企业内网的问题并不难解决。因此，请不要将这一问题转移给未来的所有者。内网的改造是个大型项目，需要一个甚至一组专业团队进行。每当将企业内网的问题转给其他所有者，你就是在浪费时间、精力，甚至会丧失人心。

(2) 忽视企业内网的一流制作团队（或忽略对这一团队的激励）。搭建企业内网通常都需要对业务及技术非常精熟的专业人才。你若是把错误的人安置到企业内网的建设团队中，或者是没能建立起一个有效的团队，那就必然会面临企业内网建设失败的风险。将企业内网建设列为你的优先事项，并评估哪些人能够让它有效地运转起来。

(3) 对症下药。如果将社交功能添加到一个已经崩溃的企业内网上，也不过是暂时“止痛”，不可能真正“治愈”。因此，必须从企业内网问题的根源抓起。

7.2　争取用户注意时的障碍

当你试图通过社交网络、广告和搜索引擎吸引目标用户注意的时候，你可能会陷入一些困境，例如：

- 巨大的内容差异；
- 关键词危机。

7.2.1 巨大的内容差异

如果没有协调一致的团队为你发布社交推广和广告内容，以及链接到你的网站上的内容（这些内容很可能完全由另一个团队发布），你就会面临品牌信息及宣传口径不一致的风险。有点变化的确会显得不那么死板，但如果自相矛盾的话，品牌信誉就会遭受损害，而用户也会因此产生困惑，不清楚你想要表达的是什么。如果任由这种分歧扩大，网站就会给用户不可靠的印象，更不用说你的品牌了。毕竟，没人喜欢一次又一次地被愚弄。

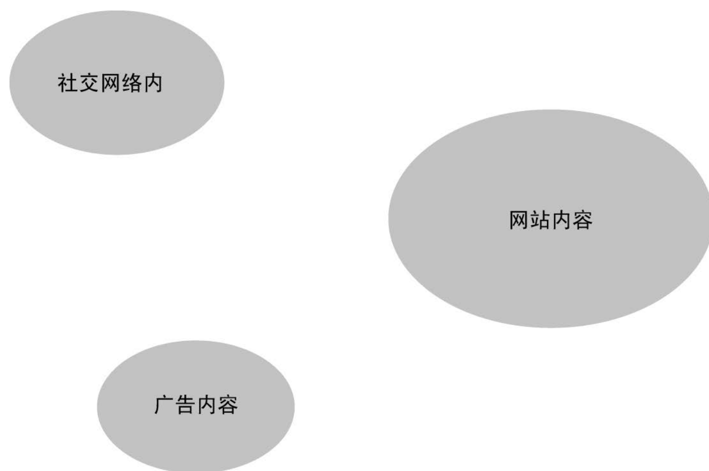


图 7-3 你在社交网络和网站发布的内容以及你的广告内容是否相差千里

要缩减这巨大的内容差异，就需要有效利用编辑风格指南和编辑日历。同时，以例会的形式让内容构建团队通力合作。正如内容策略专家 Sally Bagshaw 所解释的那样：

> "用组织的所有交流材料检验 Web 内容的契合程度。如果 Web 团队基于某个细分的 Web 或 IT 领域，确保它们和营销领域之间存在某种合作或联系，使得所有的交流活动中都能反映出关键的营销信息。"[①]

① 出自 Sally Bagshaw 写的"Producing quality content with multiple contributors"，网址为 http://johnnyholland.org/2010/10/12/producing-quality-content-with-multiple-contributors/。

7.2.2　关键词危机

想要让搜索引擎发现，内容中就要包含人们在搜索你的主题、产品或服务时经常用到的关键词或检索词。例如，一家创新咨询公司希望当用户搜索"创新"时能够发现自己。但是，假如这些内容不足以让人们迅速发现你，又该怎么办？

1. 判断是否确实存在关键词危机

在解析内容之前，首先要判断你是否确实遇到这种关键词危机。例如，有许多人担心跳出率（bounce rate），"跳出"意味着用户在登录你的网页后，没有访问网站的其他页面，也没有响应任何行动号召，就直接离开了你的网站。在提升知名度阶段，如果用户能够记住你并返回你的网站，那么跳出未必是坏事。希望用户在发现你后就马上购买产品或遵照网站提示展开行动，通常是不现实的（想详细了解内容评估的话，请参看第 8 章）。

如果你认为自己确实遇到了关键词危机，那就要考虑重新编辑内容。James Mathewson、Frank Donatone 和 Cynthia Fishel 在合著的 *Audience, Relevace, and Search* 一书中就此提供了许多建议。另外，你也可以考虑使用长尾关键词[①]。

2. 注重长尾（特定的）关键词

如果你的内容、产品或服务集中在一个关键词竞争较为激烈的话题上，诸如"创新"，那么不妨考虑使用进一步细分的关键词。除了避开那些竞争者，细分领域的关键词与你的内容的匹配度会更高，用户在进行决策时也会因此为你的内容加分。例如，一个刚开始考虑创新的用户可能会搜索"什么是企业创新"；而当用户已经准备好在其工作中实施创新的时候，则可能搜索"企业创新文化方面的建议"。如果该用户在第一次搜索（"什么是企业创新"）时开始注意到你，而当他准备好行

---

① 是指在网站上那些虽非目标关键词但也可以带来搜索流量的关键词，具有可延伸性，针对性强，范围广等基本属性。其特征包括：比较长（往往由 2~3 个词或短语组成），存在于内容页面的标题及内容，搜索量非常少且不稳定，带来的客户的转化率比目标关键词高。对大中型网站来说，由于存在大量长尾关键词，因而其带来的总流量也非常可观。——译者注

动（“企业创新文化方面的建议”）时又一次发现了你，那你就很可能具备了影响该用户行动的机会，而且成功的可能性非常大。

7.3 争取用户认同或信任时的障碍

在这一阶段，你很可能遭遇的障碍是：在坚持策略的前提下，管理日常的内容需求中的挑战。

7.3.1 迅速增长的微型网站

大型企业创建的微型网站像雨后春笋般增长。这些微型网站往往用以支撑某项促销或营销活动，并会随着这些活动的结束而很快过时。搜索引擎能够发现那些过时的微型网站，这就很可能使得用户产生困惑，而且也不当地展示出过时的企业品牌形象。临时的应急方案当然是把这些过时的微型网站撤销。不过，为了完美地解决这个问题，首先让我们了解为什么会发生这种情况。

许多大型企业的开发和产出时间表都非常长。因而，这些企业需要使用微型网站，来回避这种过长的时间安排，或者在错过进度计划之后用于应急。微型网站的迅速扩张就是企业网站（以及支撑它的生产流程）难以及时跟进内容发展的一个表现。及时跟进内容是一种合理的需求，应为之设定一个周详的解决方案。比如，你也许会认为可以通过社交网络或设计精巧的博客来替代微型网站；或者，你也许会开发一些功能用于集合那些对搜索引擎友好的登陆页。与此同时，营销活动通常也要求内容策划得更精巧一些。即使这些站点能够更新，也应该停止动辄就开发微型网站的做法。思考这些内容本身的生命周期，并设置一个能包含各种营销活动的编辑日历。

7.3.2 墨守成规

在本书中，我们已经探讨了规划、可持续性以及架构。有时候，有人会误解这些

概念，认为它们“枯燥而又机械”。没有人喜欢枯燥的东西，而用户也很难认同那些机械的东西。但讽刺的是，你规划得越好，你的内容质量越有保障；你的内容组织得越精妙，你对他人的影响力就越大，你所能影响的范围也会越广。如果你能顺畅地管理那些日常内容，你就能够腾出更多时间和精力去做其他的事情。如果你在信息、声音或途径等方面打响了知名度，那么在转向其他事情时也会比较容易脱颖而出，而缺乏有效规划的内容是不可能产生这种影响力的。

取悦时刻

更让人觉得讽刺的是，要做一些特别的事，你就必须有所规划。用户体验咨询公司 Adeptive Path 将这种创造性的活动称为“取悦顾客的时刻”（customer wow moments）。[1]就好比 Mint.com 新推出的 Goals 功能，这一功能可以根据用户设定的目标将用户的个人信息与内容相结合，这样一来，用户就能方便地依照度假、退休等特定目标逐一追踪自己的财务状况（参见图 7-4）。

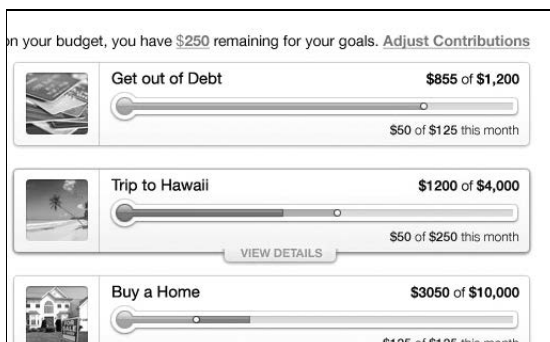


图 7-4　Mint.com 提供了一个非常简便的工具用于追踪特定的财务目标，以此来取悦顾客

以独特的方式对现有内容和数据进行再包装后，你也能够创造这样令取悦用户的时刻。例如，旅行服务网站 Dopplr.com 利用自定义个人游记的形式取悦用户，而

① 出自 Colleen Jones 写的“Using content to grow customer relationships”，网址为 http://www.uxmatters.com/mt/archives/2009/06/using-content-to-grow-customer-relationships.php，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3ung2c7。

这种游记也只是重新整合了网站已有的内容和数据而已。这无疑是一种相当高明的做法。一些专家甚至指出，这种激发顾客忠诚度的手段甚至可以媲美诸如折扣、返点等典型的营销激励手段。[①]

充分利用编辑日历，并持续地从策略角度评估内容，你就有机会摆脱常规。

7.4 激励用户行动时的障碍

在这个阶段，你希望用户行动起来。此时面临的挑战可能包括：激励与指导之间的平衡，提供适当的支持，以及消除用户行动时的疑虑，等等。

7.4.1 在指导的时候激励，在激励的时候指导

简单来说，要让用户有所行动，就需要致力于把握有关影响力的理论与技巧间的平衡。如果不能准确控制这种平衡关系，就有可能错过发出行动号召的最佳时机。劝导理论专家 BJ Fogg 经过研究发现，要想让人们响应行动号召（他称之为“目标行为”），他们必须有足够的动机，并且具有行为能力[②]（参见图 7-5）。

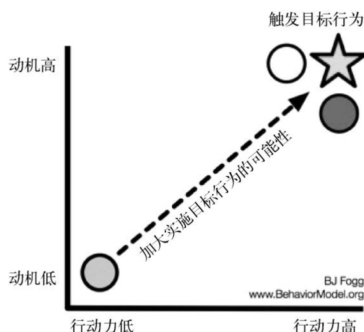


图 7-5 BJ Fogg 的行为模型表明：要让用户实施目标行为，必须有足够的动机和行为能力

① 出自 Bradon Schauer 写的“The long wow”，网址为 http://www.adaptivepath.com/ideas/essays/archives/000858.php，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/29avcl。

② 出自 BJ Fogg 写的“BJ Fogg’s Behavior Model”，网址为 http://behaviormodel.org/。

在人们已经具备足够的动机后，你如果试图再次激励他们，就会延缓他们的行动，甚至在他们行动的过程中造成妨碍。如果你只是一味引导他们行动，而此时用户还未确立动机，那么你就会表现得过于强势，这同样会妨碍他们采取行动。对用户所需的动机和引导了解得越详尽，你提供的内容就越容易触发他们行动。

Behavior Wizard：提升行动影响力的规划工具

Behavior Wizard 是由美国斯坦福大学劝导技术实验室（Persuasive Technology Lab）创建的一个基于搜索的规划工具。该工具融入了丰富且深刻的见解，使得它比以往的工具易用性更高。

Behavior Wizard 会就你期望自己或其他人改变的行为提问，提问的范围还包括一些有关你自身的问题。最终会生成一份详细的提升行动影响力的指导说明，而这份指导说明会被发送到你的收件箱。

不妨登录 behaviorwizard.org 体验一下这个工具的魅力。

7.4.2　支持线下行动

在很多时候，我们希望人们采取的行动（诸如投票、接种旅行疫苗等）都要在线下进行。为了帮人们顺利进行线下行动，你必须给出非常清晰的行动指令。而且，需要利用印刷品、邮件或移动设备等让行动指令信手拈来。另外也可以考虑就线下行动给出提醒。

例如，在重新构建美国疾病与控制中心 Travelers' Health 网站（第 4 章和第 5 章都有提及）的过程中，我们考虑到要让用户更方便地找到旅行诊所（以便用户接种必要的疫苗）。短期内，我们还让患者将疫苗接种建议打印出来，这样他们就能带着这份建议直接去诊所。从长远的角度考虑，我们启动了一项新计划，把手机作为一个信息接收通道，使旅途中的旅行者也能够随身携带接种疫苗建议走进医务室，而且他们还可以随时获得有关旅行保健的小贴士。

7.4.3 购买者反悔

这绝非虚言。在购买贵重物品（如车或房产）或做出一项重大承诺后，人们总是很快想要反悔。这时，可以通过提供一些内容来消除人们的这种疑虑，重点在于让他们确信这项投资所付出的金钱和时间是值得的。例如，在确认函或迎欢迎信中添加这类内容的链接。此外，给他们清晰的暗示，表明购买同一产品的其他顾客都相当满意。如果可能的话，向他们提供联系到那些老顾客的途径。正如第 5 章中提到的，奥巴马竞选网站中的一部分力量就在于将志同道合的人们集聚在一起。

7.5 本章综述

在攀登影响力巅峰的路途中，你可能会遭遇挫折，但不要被这些挫折吓倒。要了解它们，进而克服它们。为了随时追踪你的行程，请阅读第 8 章，了解如何对内容进行评估。

推荐读物

以下著作和文章能帮你完成创造有影响力的 Web 内容。

1. 图书

- *Argumentation: The Study of Effective Reasoning*（David Zarefsky 著）
- *Audience, Relevance, and Search*（James Mathewson、Frank Donatone 和 Cynthia Fishel 合著）
- *Brandraising*（Sarah Durham 著）
- *BrandSimple*（Allen P. Adamson 与 Sir Martin Sorrell 合著）
- *Card Sorting*（Donna Spencer 著）
- *Click: What Millons of People are Doing Online and Why It Matters*（Bill Tancer 著）
- *Communication Design*（Dan Brown 著）
- *Content Management Bible*（Bob Boiko 著）
- *Content Strategy for the Web*（Kristina Halvorson 著）
- *The Decision Tree: Taking Control if Your Health in the New Era of personalized Medicine*（Thomas Goetz 著）

- *Designing Brand Identity*（Alina Wheeler 著）
- *Engage*（Brian Solis 著）
- *Everything's an Argument*（Andrea A. Lunsford 与 John J. Ruszkiewicz 合著）
- *How We Decide*（Jonah Lehrer 著）
- *Letting Go of the Words*（Ginny Redish 著）
- *Marketing Metaphoria*（Gerald Zaltman 与 Lindsay Zaltman 合著）
- *Marketing: Unmasked*（Erik Wolf 与 Stephanie Frost 合著）
- *Mental Models*（Indi Young 著）
- *Neuro Web Design*（Susan M. Weinschenk 著）
- *Nudege: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*（Richard H. Thaler 与 Cass R. Sunstein 合著）
- *Observing the User Experience*（Mike Kuniavsky 著）
- *Remote Research*（Nate Bolt 与 Tony Tulathimutte 合著）
- *Search Analytic*（Louis Rosenfeld 与 Marko Hurst 合著）
- *Strategic Market Research*（Anne Beall 著）
- *Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior*（Ori Brafman 与 Rom Brafman 合著）
- *Web Analytic 2.0*（Avinash Kaushik 著）
- *The Web Content Strategist's Bible*（Richard Sheffield 著）
- *The Yahoo! Style Guide*（Yahoo！著）

2. 文章

- "10 Tips for Testing a Content Concept"，作者 Content Science，网址：http://content-science.com/expertise/reports-tools
- "The Behavior Gird"，作者 BJ Fogg，网址：http://www.behavirogrid.org
- "Consumer Reports Webwatch Guidelines"，网址：http://www.consumerwebwatch.org/consumer-reports-webwatch-guideline.cfm
- "Differentiating Between Blogger Relations and Sponsored Content"，作者 Chris

Brogan，网址：http://www.chrisbrogn.com/blogger-relations-vs-sponsored-content

- "E-Health and Web 2.0: The Doctor Will Tweet You Now"，作者 Computerworld Staff，网址：http://www.wired.com/epicenter/2010/05/e-health-and-erb-20-the-doctor-will-tweet-you-now
- "Exploring Editorial Strategy"，作者 Jeffrey MacIntyre，网址：http://www/sideshar.net/Predicate/predicate-exploring-editorial-strategy-3765915
- "How to Put Together an Editorial Calendar for Content Marketing"，作者 Michele Linn，网址：http://www.contentmarketinginstitute.com/2010/08/content-marketing-editorial-calendar
- "How Users Read on the Web Redux"，作者 Collen Jones，网址：http://www.leenjones.com/2009/06/how-users-read
- Myth: People Read Less Online by Erin Kissane，网址：http://incisive.nu/2010/mythpeople-read-less-online
- "The Nimble Report "，作者 Rachel Lovinger，网址：http://nimble.razorfish.com
- "Rethinking Marketing"，作者 Roland T. Rust 、Christine Moorman 和 Gaurav Bhalla，网址：http://hbr.org/2010/01/rethinging-marketing/ar/1
- "Toward Content Quality"，作者 Collen Jones，网址：http://uxmatters.com/mt/archives/2009/04/toward-content-quality.php
- "Who Rocks the Pary?"，作者 Margot Bloomstein，网址：http://www.slideshare.net/mbloomstein/who-rocks-the-party
- "The Yahoo! Style Guide"，网址：styleguide.yahoo.com

第 11 章
虽在巅峰，永不止步

如果 Web 内容能够成功引导你实现预期目标，影响力也就实现了。然而，旅程并未就此结束。伴随影响力而来的是更多的责任，而你对相关的道德标准却还不清楚。此外，未来的技术手段日新月异，你是否已为迎接新的挑战做好了准备?

“我们必须能够适当地批判我们喜爱的事物，说一些不得不说的话，因为如果你不试着让某些事物变得更优秀，那么……你就是在挡路。”

——Ani DiFranco，音乐家及作曲家

你已经通过这条更高、更艰辛的路获得了一定的影响力，但这还不是影响力征程的终点，它更像是漫长登山之路中的第一个峰顶。随着影响力的增长，你不仅会面对道德责任，还会迎来惊人的机遇。

11.1 负责任地使用影响力，否则它会离你而去

一旦拥有影响力，你不仅能够吸引到更多目标用户，而且在你失误时，用户也愿意多一些宽容。因而当用户信任你、容许你对他们施加影响时，你对他们就担负了一种极大的责任。

11.1.1 责任源于真实

你具备的影响力越大，通常在证明你的可信度时所要做的工作就越少，并且所需的举证也越少。为什么会产生这种情况？这是因为用户假定你会为保持最初赢得的影响力而继续尽职尽责（如图 11-1 所示）。它赋予你一种责任，要求你的一言一行精确且真实。你的品牌、理念、产品或服务能否如实地传递出你在 Web 内容中支持与承诺的信息？你能否帮助用户更好地做出决策，使其不仅对你有利，同时也有益于用户？如果不能，那么你将面临失去用户信任的风险。

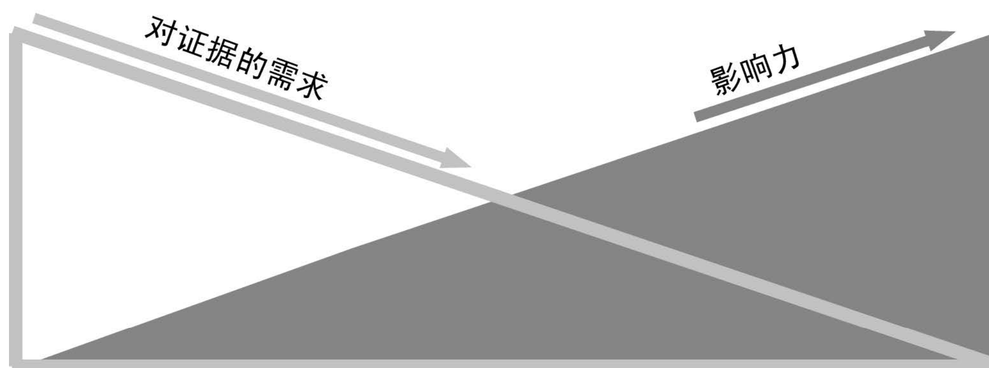


图 11-1　随着影响力的增加，用户对你的可信度证明的需求降低，这或许会诱使你“偷工减料”

目前，即便你正在尽职尽责地让内容力求真实，你也应该考虑一些行业道德标准问题。随着各种不同角度内容的涌现，道德准则的迷雾正笼罩在行业上空。就让我们拨开迷雾，让阳光渗透进来吧！

11.1.2　我们的内容伦理标准正在混搭

正如我们通过网站融合各种内容并将网站和社交网络混搭起来一样，我们也试着将不同的内容观点掺杂在一起，这种趋势最终也会延伸到伦理道德层面（如图 11-2 所示）。

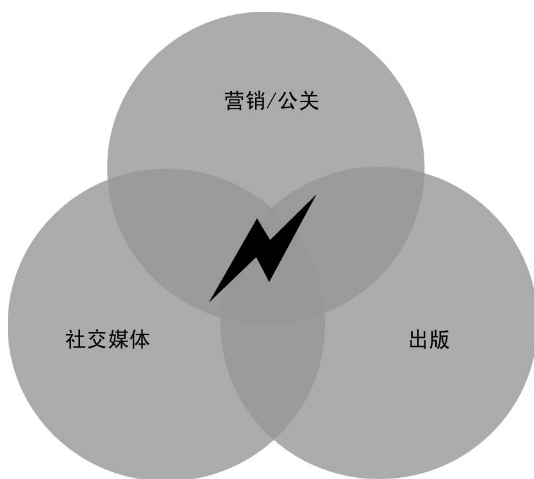


图 11-2　不同的道德伦理观点相互冲突

1. 出版：内容是版权资产

HowStuffWorks.com 等出版商或媒体花费了许多时间、精力和资金创造高质量的内容，用以吸引目标客户或受众。这些企业的运营资金源自广告或订阅，对它们而言，内容就是宝贵的版权资产。

2. 营销及公关：内容是用来打造品牌信誉的工具

Web 内容通过讲述品牌故事、展示品牌文化以及传递品牌承诺为企业树立信誉。这种信誉是宝贵的资产。

同样，随着市场营销与出版商的联系越来越紧密，市场营销专家将花费越来越多的时间、精力和金钱来创造高质量的内容，以便吸引目标用户，提供展示产品和

服务价值的机会。因此，我希望品牌在创建内容的时候越来越像出版媒体所做的那样，将它们视为宝贵的资产。

3. 社交网络/媒体：内容是构建关系网的工具

对社交网络而言，分享 Web 内容是建立关系或构建生态系统的一种途径。比起与用户的关系来，内容是次要的。关系才是宝贵的资产。

这种观点部分是正确的。当人们在社交网络上分享 Web 内容链接时，就是在将这些内容推送（或贡献）给那些有可能喜欢它们的人。这是一种双赢的情形。

但这有可能产生负作用。举个例子，如果一位博主在未获得使用许可的情况下使用了 HowStuffWorks.com 的一篇文章，那么他就是在抢夺该网站的流量和广告收益。他可能也违背了文章中配图的授权条款。如果他还在自己的博客上发布广告，他就是在盗取 HowStuffWorks.com 的收益。如果他在转发时引入了错误，或者发布了虚假广告，他还侵害了这篇文章的可信度，这种影响甚至会波及该文章的作者和援引源。总体看来，这就是一种输赢未料的格局。

4. 信誉和关系网的资产值都基于内容资产

要解决这些伦理道德冲突，就要将以上各方面的内容集合在一起。将内容资产与其他资产，例如用户关系资产以及品牌声誉资产，紧密地结合起来。一旦你在处理这些资产时不够小心，就有可能会损害它们的价值。

11.1.3 应遵守一定的伦理标准

要想保持影响力，你比以往更需要实用的伦理标准。《消费者报告》杂志中提供的可信性指导准则（参见第 4 章），以及 *Yahoo! Style Guide* 一书第 18 章中阐述的法律考量（参见第 6 章）都是不错的参考。我也总结了以下几个要点：

- 不在未经许可的情况下再版受版权保护的内容；

- 不隐藏或省略著作权人以及版权所有者；
- 不提供没有实质内容的信息，诸如专为搜索引擎优化而建的垃圾文章，或者伪造的引述和研究案例；
- 不利用弱势群体用户，诸如在明知其财务状况糟糕的情况下为用户提供信用卡；
- 不在未获得明确授权的情况下使用用户的数据信息，或者窥探他们的隐私。

鉴于技术的不断成熟和 Web 用户的乐于尝试，除了责任，你还将获得新的机会。

反精神控制

我发现，有些东西要比劝服或者影响力的干扰作用更强，比如“精神控制”。这正是一些交互设计师以及市场营销人员对它的描述。我甚至曾经看到一段将网站用户比作滑水松鼠[①]的言论：通过简单的正面强化，人们就能实现对滑水松鼠的操控。但是，网站用户总要比小松鼠聪明一些吧，所以我们应当将所谓的精神控制论调彻底抛弃。

首先，精神控制无关吸引力。我想应该没人会喜欢自己的意志被其他人操控，那么，将精神控制作为目标的讨论，其出发点究竟是什么？

其次，精神控制是不可能实现的，而通过网站来实现则更是无稽之谈。科学家和心理学家现今都强烈怀疑精神控制是否真的存在。迄今为止，根本没有被精神控制、洗脑或被神经语言规划[②]的确诊，美国心理学会（APA）也从未认可过类似的症状。

第三，精神控制的核心思想是鼓励侵害用户的隐私。如果一味追求精神控制，就必然会针对用户的思想和行为去积极探求每一个隐密的细节。这太恐怖了！

因此，还是让我们脚踏实地尊重用户，将工作重心放在如何提升影响力上吧，不要妄想去实现什么精神控制。

① 滑水松鼠是一只会滑水表演的佛罗里达灰松鼠，名为 Twiggy。在遥控快艇的引导下，Twiggy 能在水里自由地滑行，有时还能表演特技。——译者注

② 神经语言规划（Neuro-Linguistic Programming，NLP）是一套原理、信念和技术，其意图为探索心灵和神经学、语言模式和人类感知与认知，安排组织以使之成为系统化模式以及如何在互动中建立主观现实的人类行为，属于实用心理学和行动策略范畴。

11.2 前景展望

技术革新不断带来新的机遇，善用它，你就有更多机会通过内容赢得更多影响力。

11.2.1 位置、位置、位置 + 内容、内容、内容

如今的技术手段已经能够让我们获取情境的一个关键要素——用户所处的地点，并能够对这个信息给出恰当的反应（如图 11-3 所示）。

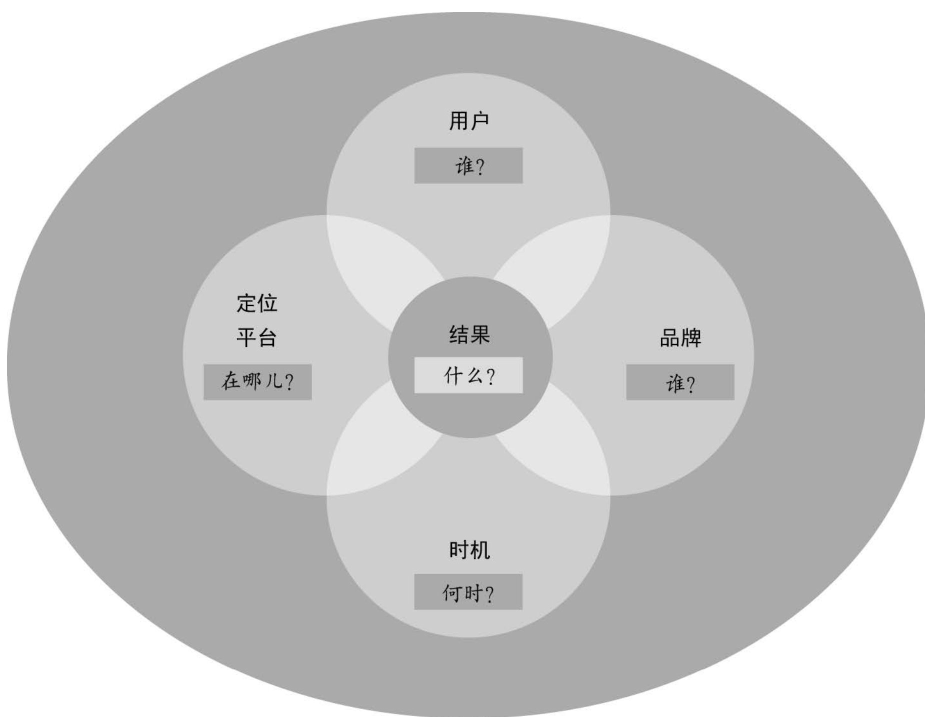


图 11-3 技术手段能够告诉我们更多有关情境的信息，简单来说，就是用户所处的地理位置

该技术被称为基于位置的服务（Location-Based Service，LBS），并且通常和移动终端设备紧密相关。对主题公园、旅行终点站、大型会场、大型商场以及大学校园等而言，它不再是实用地标内容的幻想性延伸（参见下面的案例）。追随技术革新的确不错，但千万不要一味被那些功能诱惑而忽略了对内容的整体评估。

案例：北卡罗莱纳州立大学所实践的由内容和连接驱动的基于位置的服务

大专院校承载着物质实体与情感联系。校园，依靠着它得天独厚的条件创造并产生了可供分享的经验。对位置的共通感使得大专院校能够创建并传递基于地理位置的内容。

利用基于位置服务的核心概念，北卡罗莱纳州立大学正在探索提供位置感知内容的方式，从而为人们和大学之间建立联系。

这项开发计划始于为 Chancellor Visits 网站匹配地理位置与内容的项目。新任命的名誉校长即将遍访北卡罗莱纳州，此举便于他更好地把握这所大学的地位，重申该校对于州需求的承诺。基于这种情况，该网站在一张交互地图上标出了所有造访地点。

该校的网络传播总监 Tim Jones 解释说："地图上的每一地标都结合着大量相关内容，这些内容包括背景材料、照片、校长讲话的视频报道、对校友及相关人士的访谈录，以及在（名誉校长）访问这些地点过程中创建的任何其他内容。"

将地理位置作为组织内容的线索，能够使那些被忽略的内容变得鲜活起来。

"我们通过一张简单的地图就呈现出北卡罗莱纳州立大学在影响力方面的广度与深度。"Jones 如是说。根据经验以及该网站流量的稳固增长，他证明了这项工作是成功的。

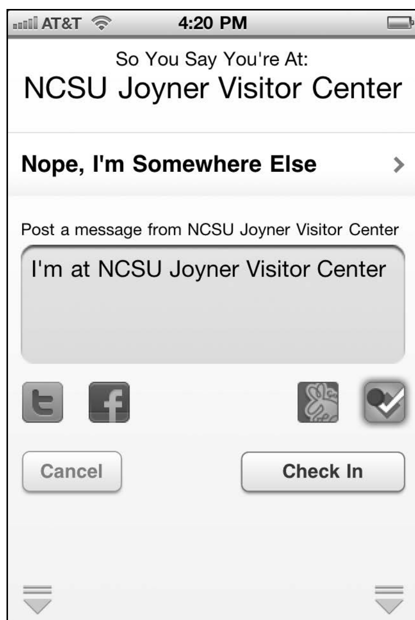
现在，北卡罗莱纳州立大学正在通过一种叫做 On Campus 的导航服务，进一步拓展这项基于位置的服务实践。这个移动应用超越了本地化，可以让用户能够在地理位置处签到，分享在这些位置拍的照片和视频，从而赢取数字奖品，兑现在特定位置举行的促销活动，查找基于位置的校园新闻，以及与好友联系。

On Campus 同样可以结合其他流行的基于位置服务，诸如 Foursquare、Gowalla 以及 Facebook 等，允许用户通过一个为北卡罗莱纳州立大学定制的简单工具查找和联络朋友。这项服务允许将上述所有服务中的好友列表合成一个单独的列表。

"比起了解你的朋友使用哪些服务进行搜索，更重要的是能够找到并联络上你的朋友。"Jones 说道。

了解用户的位置为北卡罗莱纳州立大学网站引入了额外的情境因素：位置的类型、在各个位置经常发生的交互行为、对现实环境情况的直接了解等，这些因素会告知内容提供哪些信息。

正如 Jones 解释的那样："如果有用户搜索到餐厅，我们会提供一份适宜移动终端呈现的菜单、营养信息以及配餐建议。而这些仅仅是开始。我们希望利用基于位置的服务同时在数字和现实空间影响人们的交互行为。"



11.2.2 多渠道 + 混搭 = 让内容架构更稳固

在第 2 章中，我们探讨了内容架构对高质量内容的重要性。现在，这一重要性正在不断放大。内容架构越好，就越容易针对不同的渠道、服务和平台进行重新包装；同样也更容易与其他内容或数据融合起来。换句话说，内容架构越好，使用它时就越能获得更多自由。Razorfish 公司的内容策略主管 Rachel Lovinger 就此提出了他的见解：

"发布的内容如果拥有巧妙的结构及元数据，那么它就能够在更广泛的渠

道传递，同时保持原内容中蕴含的情境和联系；对受众和品牌而言，这些内容会变得更有意义且更为实用。也就是说，每一内容中都带有不同的发布说明，每一平台都只使用相关的说明就可以了。”

11.3　抓住更多机遇

在结束本书之前，我想特别聊聊两个行业。

11.3.1　卫生行业：是时候迎头而上了

卫生行业有许多高质量的内容资源，诸如 MayoClinic.com、WebMD.com 以及 CDC.gov，但在帮助患者和卫生工作者制定更好的决策这一方面，Web 内容可做的其实还有很多。

1. 医疗与个人保健

假如能够适当地组合内容和数据，就可以帮助：

- 患者做出日常的健康选择并预约管理信息；
- 患者应对慢性疾病的相关事宜，包含预约、医疗处方，以及联系其他患者；
- 临床医生更精确而高效地预防、治疗和处理问题；
- 临床医生更好地与其他医生和卫生系统中的其他组织（诸如药剂师、保险公司等）进行沟通。

接下来，为更好地诊断病症和完善治疗方案，可以用图片综合研究数据。《连线》杂志最出色的编辑 Thomas Goetz 在其著作 *The Decision Tree：Taking Control of Your Health in the New Era of Personalized Medicine* 中就指出了其中的可能性，并提供了一些早期研究样本。我们需要将这种可能转化为广泛而真实的存在。

Goetz 将这些可能性的实现寄托于技术手段的进步，而我认为，内容策略专家才是

将这些可能转化为现实的关键。内容策略专家能够为不同的用户制定不同的规划需求，并创造适当的内容以协助用户更好地思考和行动。内容策略专家同样能在内容架构规划方面提供帮助，使内容可以通过再利用和再包装而呈现在不同的设备终端。

Web 内容能够帮助患者和医生更好地决策

《连线》杂志发表过一篇有关卫生健康 Web 内容和技术的优秀文章。[①]妇产科医生 Jeff Livingston 解释了如何通过 Web 内容在诊断和治疗方面与患者进行更好的协作。

“Livingston 曾说过：‘仔细思考就诊的过程，你就会发现整个过程其实有些本末倒置。在 10 分钟的会面中，医生收集基本信息的时间就长达六七分钟……而后才是快速的查验，用来思考如何治疗只有最后几秒。’”

“举个例子，每天都有年轻的患者询问 Livingston 有关避孕的问题。如果他们从来没有研究过这个问题，那么 Livingston 显然需要将大多数诊疗时间用于解释各种可选的避孕方法及其利弊上。而如果他能够将患者引导至在线资源，诸如他创建的播客或他在 Facebook 上的链接，那么大多数患者在到达诊室之前就已经知道这些信息，他就不用再重复讲述了。”

“Livingston 还说道：‘真正令人惊讶的是，有些受过教育的患者自己给出的诊疗方案和我做出的完全一致。’”

更多实例，可参看《连线》刊载的文章“E-Health and Web 2.0：The Doctor Will Tweet You Now”。

2. 公共卫生

美国的公共卫生系统收集并分析了可能含有诸多见解的大量数据。这些数据大多在庞杂的数据库和应用中处于休眠状态。尽管公共卫生系统获得了充足的研究资金，但要将这些数据转化为实用的观点和 Web 内容，这些资金却未免有些捉襟见

① 出自《连线》杂志刊登的文章“Ehealth and Web 2.0: The Doctor Will Tweet You Now”，网址为 http://www.wired.com/epicenter/2010/05/e-health-and-web-20-the-doctor-will-tweet-you-now/2/。

肘。坦率地讲，我不知道联邦和州政府机构能用这么少的资金取得多大成效。如果有更多用于沟通和制定内容策略的资源，公共卫生系统应该可以处理它获得的大多数数据和内容。

内容策略专家促进了电子病历的发展

各种电子病历的出现让我感到欣慰。它们极有可能成为卫生行业的 Mint.com，甚至更强。那么，电子病历究竟是什么？它们就是诊所中冗繁杂乱的纸质文件的精编数字版。个人电子病历能帮助我们追踪自己的健康状况，并且更有效地与医生以及医院进行沟通。它们同样可以帮助医生以及其他医务工作者在患者的许可下交流探讨患者的病况。有了它们，我们就不会因为医生忘记向其他医生传真病历而延误看病的时间。

为了发掘电子病历的最大潜力，必须请内容策略专家参与其中，精心规划并定义它们。就用户会看哪些内容，以及应在何时以及如何支持用户决策方面，内容策略专家拥有丰富的专业知识，能够使这些内容得到更完善的规划。

3. 心理健康及社会工作中的特别注意事项

在心理健康和社会工作领域，Web 内容应用的途径、方向与医药公共卫生行业相似。但是，现在看来，要将这些可能性转化为现实似乎还有些困难。我丈夫曾作为注册临床社会工作者及治疗师工作了 10 多年。在读博士时，他研究的是项目评估，也就是说研究某项诊疗方案是否有效。他时常提倡更充分地使用技术、数据以及内容。一旦将技术、数据和内容正确组合起来，就能在日常工作中创造奇迹。比如，通过社会工作系统管理案例，实现与多个家庭交流，指导长期性研究，进而评估可行的项目。

很难说得清楚在这个领域中究竟缺少多少技术、数据和内容。除非我每天都听到相关的报道，否则我不会相信别人随便给出的数据。不过，其中蕴含的潜力相当巨大，仅在改进案例管理这一项，其带来的投资回报率也足以让人信任并参与。为了解决其中的问题，并避免行业落后于整个时代，心理健康和社会工作领域需

要获得更多的关注，也需要相关的技术、数据和内容资源。

11.3.2 交互，让我们实现承诺

你是否还记得 2000 年经济泡沫的破灭？（没错，其实我也一直在试图忘记那个时刻。）交互产业现在有了翻身的机会。尽管由于各种弊端，比如 SEO 万金油、被过分高估的技术手段、徒有其表的设计或者不恰当的营销和广告行为等，Web 行业时常被人贬低，但我和其他许多人一样，都希望这世界能变得更美好，所以才投身于此行业。交互产业现今拥有绝佳的机会，可以帮助用户做出最佳决策，进而帮助顾客或股东达成目标。现在已经“万事俱备”了：有足够多的人在使用网络，技术日趋成熟，人们对设计以及内容策略的认可度也远超以往。基本上，我们“只欠东风”。

什么能让我们迎来“东风”？要对顾客和股东施加更大的影响力。现在正是适宜成长的阶段。我不是说我们不能乐在其中。但是，我们不能轻易放过即将到来的机会。我们必须成为可信赖的倡导者与顾问。正如 Seth Godin 和 Don Peppers 所诠释的那样：

> “企业为了聘请顾问往往花费数百万美元，只为了他们的几句建议……为什么要花这笔钱？因为 Bain 和 McKinsey 等人都是可信赖的顾问。他们已建立了足够傲人的记录，并在行业中树立起足够的权威，这样他们才有机会‘一言千金’。”[①]

成为一个为人信赖的顾问有时候就意味着，说一些用户需要听的话，而不是他们希望听的话。塑造 Web 内容影响力的路十分艰辛，但这是一条可持续发展的路。因此，让我们行动起来，引导用户以及投资者走上真正的影响力之旅。

---

① Seth Godin and Don Peppers, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (Simon and Schuster, 1999)。

11.4　本章综述

在攀登影响力高峰的路途中，你需要规划、评估以及校正内容。你需要跨越路途中的一切障碍。当你到达峰顶时，就会享受到这份成果。但是，要记住，这并不是你征程的终点。此刻，你将承担更多道德责任，同时也将迎来更多机遇。为了不断达到新的高度、赢取新的成果，你仍需要利用同样的原理和不屈不挠的精神重新开始。坚持下去！你就能获得真正的成功！

第 10 章
内容校正

现在，你正尝试着去评估这段影响力之旅。那么，在发现问题时，该如何应对？为了解决某个难题、争取最大的成功或者顺应某种变化，你很可能需要对内容进行校正。在这一阶段，你需要选用合适的人员及规则。

“我们无法控制风向，但我们可以调整风帆。”

——佚名

评估内容旨在判断内容是否达到了预期目标，以及是如何达成的。掌握了这些信息后，你就能够决定是否需要以及如何做出调整。HowStuffWorks.com 网站总监 Tracy V. Wilson 是这样解释的：

“我们考虑指标，是基于我们对文章的效果以及架构的理解，同时也基于我们对普通读者进入网站并浏览文章的整个过程的预估。针对其他类型的内容，也要进行同样的操作。于是，我们就有了各种文章，各种 Top10 榜单、Top5 榜单、小型测

试、相册，等等。我们对不同内容类型分别制定了‘一般性’标准。”

“因此，一旦出现偏离一般性标准的情况，我们就能够迅速发现问题，并试着找出其产生的原因。我们在日常规划时（诸如规划主页的主题）也会大量使用标准……用以判断当天的主页成功与否；其中判断的标准主要源自数据，以及当天的网站访问者所展示出的行为是否符合……我们所认定的典型用户行为。”[①]

10.1　什么时候需要改变

最常见的情况是，当你发现以下不太符合一般性标准的情况时，你就会希望做些改变：

- 发生问题的迹象；
- 即将成功的迹象；
- 情境改变的迹象。

接下来就详细分析以上各种情况。

10.1.1　发生问题的迹象

在写作本书时，我力求实事求是，在这个问题上也不会例外。没错，此时，你将会发现一些问题发生的征兆（或者至少是发生了未预料到的结果），而它们发生的频率远远超出了可容忍的限度。举个案例：我在服务于 Cignular Wireless（现在隶属于 AT&T）的时候，发现了新客户体验方面的一些问题。针对新用户致电 Cingular Wireless 原因的定量及定性数据表明：如果提供了更优质的沟通和内容，许多问题就不会发生。另一则实例是一家大型零售商，由于网站改版后购物车放弃率增加，这肯定是个不好的趋势，所以他们找到我寻求解决之道。正如 Scott

① 出自 Jeffrey MacIntyre 写的“The Day 2 Problem：A Tour of Editorial Strategy”，网址为 http://blip.tv/file/3292757。

Thomas 在第 5 章中所提到的那样：一家网站就像一个“有机体”，必然会“痛并成长着”。为了更清晰地理解这个问题，请思考以下问题。

1. 这些问题有多严重

清晰地认识到这一点，你就能够在处理这些问题时更得心应手。所谓的严重问题就是妨碍你达成目标的大石块；而小问题则好比路上的浅坑。有些时候，一系列小问题恰恰是一个严重问题产生的征兆。就在 Cingular Wireless 公司的案例中，新顾客提出的服务支持问题，预示着网站中存在一个更严重的问题，而这个问题就是对待新顾客的方式可能有所偏差。

2. 内容是产生这些问题的唯一根源吗

要解决这个问题，你需要理解其发生的原因。有时候，内容是诱因；而在某些情况下，内容只是其中的部分原因，还有设计、技术等因素的影响。比对参照数据和进行定性调查都是帮你深入了解问题根源的方法。只有真正知晓了其中的原因，你才能够找出恰当的解决方案。（请阅读下面的实例“对网站进行测评能够揭示存在的问题和解决问题的思路”。）

3. 如何防止这些问题再次发生

除了要解决当下的问题，还要从中吸取经验教训，防止这些问题再次发生。别忘了就此类经验教训在团队中展开交流。为此专门建立一份档案，这将成为内容团队工作中一项宝贵的财富。

对网站进行测评能够揭示存在的问题和解决问题的思路

在考虑改进“旅行者健康”网站的时候（Travelers' Health），美国疾病控制与预防中心（CDC）就是从他们已掌握的数据开始着手的。“旅行者健康”网站是 CDC 下属网站中访问量最高的五个网站之一，仅在 2009 年，该网站的访问量就达 950 万人次，页面浏览量达到了 3100 万。

这些数据的确振奋人心，不过，“旅行者健康”网站仍窥见了一个改进的契机。该网站的交流与教育团队主管 Kelly Holton 查看来自 CDC 客服中心的数据。她注意到该客服中心每个月收到的与旅行相关的咨询电话大概有 3000 人次，其中 70%都是咨询旅行疫苗的。定性证据（传闻证据）表明，许多致电咨询的人都已经访问过“旅行者健康”网站，但网站并不能帮他们释疑。

Holton 于是觉得这个网站本应做得更好，才能帮助到这些致电咨询的人（以及其他访问者）。她解释道：“我曾留意过那些因未能在网站上找到旅行疫苗信息而打电话咨询的用户数量，进而觉得网站应该有所改变了，以便推进内容战略。我们必须了解用户对网站内容的真实想法，以及他们会如何使用这些内容。”

因此，Holton 组织了一个项目，动员了一批旅行者来测试网站。这项定性检测的结果确认了“改变是正确的思路”，同时也揭示了更多原因。

“大多数人在找寻与疫苗有关的内容时都遇到了麻烦；更糟糕的是，在我们向用户展示这些信息时，用户变得有些困惑，他们不太能理解这些信息的含义，也不知道究竟它们可以用来做什么。用户如果不能方便地从网站中获得所需的信息，也就不可能采取正确的下一步。”Holton 强调。

与此同时，我对这个网站进行了评估，并找到了一些可改进之处，以便加强并澄清内容、激励用户行动。[①]

有了数据的有力支撑，Holton 才有可能引导“旅行者健康网”走向新的方向。改版后的网站开始着力于打造实用且具有影响力的内容，并设置了更多测试，用以甄别内容的可用性。

Holton 说道：“随着对‘旅行者健康网’的改进，我们将会测试各个方面。完成改版后，我们将持续追踪我们的指标，以确保改版的成效。”

10.1.2　即将成功的迹象

你终会攻克难题，获得成功，达成你所希冀的目标。为了尽可能做到最好，考虑下列问题。

---

① 想了解更详细的内容，请浏览 Colleen Jones 与 Kevin O’Connor 制作的 PPT 文件“Testing Content: Eearly, Often, and Well”，网址为 http://www.slideshare.net/leenjones/content-testing-early-often-well，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/3vlvjx4。

1. 取得了多大的成功

只有了解这个量值，你才能比对其他成功案例，告诉别人自己究竟取得了多大的成功。你是否打破了某项纪录？你是第一个达成目标的吗？你是否曾经推进了一项新方案？你是否也惊讶于这次成功？我曾为 Cingular Wireless 公司负责过一个旨在优化接待访客体验的项目，我们就发现这项新体验当时也在引领着这个行业。欢迎并引导新加入的消费者是一项非常简单的任务，通过简洁、实用、用户生成的内容，我们相当出色地完成了它：简要列出了这项服务计划和移动设备，并解释了计费系统以及首次计费的规定，以及一些有关用户账户管理的注意事项和小技巧。接着，我们将以上内容全部打包形成了《Cingular 服务综述》。由于那时没有其他无线提供商有这类服务，《Cingular 服务综述》获得了商业刊物的关注及顾客的称赞，同时还降低了客服的来电数量，更是赢得了一项执行大奖。

另一个实例是洲际酒店集团改用高质量内容的尝试（针对这个案例，第 2 章中已有深入的讲解），这一改变使得酒店预订量显著增长，远远超出了预期。

为什么要关注这些？是为了炫耀资历？并不全是。理解这个量值，在向老板和股东争取工作方面的支持时，你就会掌握更多话语权。在 Cingular Wireless，我因此赢得了改进其他方面用户体验的机会，其中包括改进用户通过网站（而不是通过零售商店）订购服务及设备的体验。洲际酒店集团则因此获得了为旗下所有假日酒店更换内容的批准。

2. 内容是这次成功的唯一因素吗

要复制这次成功，就要理解成功的所有因素。以 Cingular Wireless 为例，其成功就源于将技术、信息架构设计以及优美且精心组织的内容融合在一起。这项工作是极为复杂的，因为在其背后需要容纳所有的动态内容（以及相关的所有业务规则和需求）。对顾客而言，其概要就是两页内容。而在屏幕可见的内容之外，我们

其实还根据客户和规划，设置了许多不同的核心模板，此外还有英语版和西班牙语版。

在洲际酒店集团的案例中，它的成功要素是提供明显更高质量的内容。而在北卡罗莱纳州立大学的案例中（见下文），它的成功则得益于专业的编辑规划以及高质量的内容、设计和技术。人们总是想知道你成功的秘诀是什么。针对这一点，你向老板和股东解释得越清楚，就越容易获得他们的预算支持，也越容易在下次类似的活动中赢得他们的赞成票。

3. 如何复制你曾经的成功

你从成功的经历中能学到什么，如何应用到其他领域？事实上，Cingular Wireless 已将其成功的因素应用到其他方面的用户体验中。洲际酒店集团也正在将假日酒店的经验推广至它旗下的其他酒店品牌。北卡罗莱纳州立大学则已经将成功的方法引入到该校举办的返校节活动中，并且也将它运用到了其他场合。要让成功发挥最大的价值，就应当将从中所得的经验教训运用到其他领域。

案例：改造北卡罗莱纳州立大学网站主页的返校节板块

在北卡罗莱纳州立大学，每年一度的校园美式足球赛都会吸引数以千计的校友返校重聚，为 Wolfpack 队呐喊助威，同时，也会吸引他们登录校园网站。

契机

Web 沟通总监 Tim Jones 及其团队非常重视返校节，仔细规划了主页内容，以便充分利用这个机会。

Jones 说："校友及他们的家人都会将校园网站 ncsu.edu 当作校友会或竞技部站点的目录服务端。而就在他们浏览校园网主页的那一刻，我们就能通过优质的内容赢得影响他们的机会。"

改进的计划

为了做到有的放矢，Jones 领导的团队重新审视了校园网站以前对返校节板块的处理方式。

Jones 解释说："从历年的情况看，返校节主页的主要内容就是列出目前返校节活动的日程计划及描述说明，为了不得超过 CMS（Content Management System，内容管理系统）规定的大小，通常会把这个主页做得非常简单。返校节美式足球赛只是日程表上的一项活动。"

返校节活动计划表就是内容。Jones 认为他们需要采用一个更好的方式来展现这些内容。

由于相信自己能够创造出新内容，进而将返校节改造为一个文化周，而不只是一场比赛，Jones 筹划了这一周内的内容，这些内容旨在:

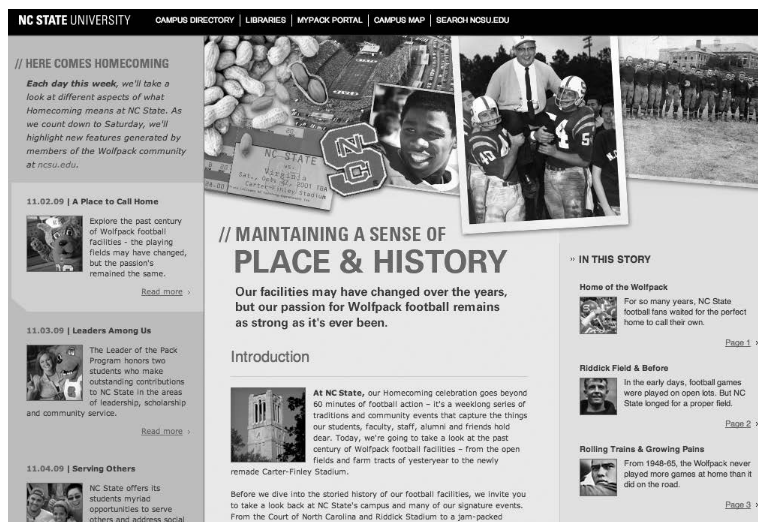
- 唤起校友们的怀旧情绪和自豪感；
- 展现北卡罗莱纳州立大学品牌的标准；
- 以大学传统激励广大学生以及教职员工。

Jones 强调说："我们计划每天先于次日赛事发布新的内容包，简要预告第二天的赛事安排。"

Jones 领导的团队利用了人们对美式足球非同一般的热爱与激情，以体育赛事串联起整个内容计划。这个文化周的内容将从描述运动设施以及运功项目相关的历史和传统开始，其中罗列了与返校节相关的活动和事件，这些活动都展现出着北卡罗莱纳州立大学学生的领导力，学校的服务承诺，以及不断完善的北卡罗莱纳州立大学社区。最后将展示赛事日程预览和一段视频采访，采访对象则是那些挽救了返校节活动的校友。

往届毕业生和在校学生是返校节内容最重要的两类受众，他们通常会怀着某些希冀去点击校园主页，希望看个究竟。Jones 认为，要显示出这个活动周的独特之处，就必须用独一无二的方式展现返校节的内容。于是，他的团队为 CMS 创建了一个新的主页模板。

Jones 解释道："我们为活动周扩大了主页，在主页顶端换用凝重醒目的图片，文章标题粗壮醒目，主页正文细小别致。另外还增加了更多连接故事页面的链接。我们将一系列现代摄影照片、艺术、视频以及大量的老照片都添加到这些故事页面中。"



结果

仅在板块改版发布的第一天，返校节板块的页面浏览量就达到了该网站大多数专题页面在活动周浏览量的 2 倍。在活动周结束前，整个返校节板块内容的点击率就几乎是每周专题内容点击率的 6 倍了。读者在这些页面驻留的时间也更长一些，其整体退出率还不到其他专题页面平均数的一半。

这样的结果出乎所有人意料之外。这个新方案也迅速被定为 2010 返校节规划的一部分。这项成功促使北卡罗莱纳州立大学开始尝试类似的编辑计划，并在其他特别的场合中也采用这各特制的主页模板。

Jones 解释说："我们一直将这次经历作为成功范例，这让我们在内容工作方面获得了前所未有的支持。"

10.1.3　情境改变的迹象

网站及其赖以生存的互联网就像是一种生态系统。它们也在进化。随着它们的进化，情境（包括用户、品牌、时机、平台，以及预期的结果）往往也都会改变。这些改变将会影响到我们对 Web 内容的创作。

以下就是此时的你可能面对的一些变数。

- 吸引了未曾想到的用户。例如，美国疾病控制与预防中心在其官网 CDC.gov 创建之初，主要是希望它能够吸引公共卫生和临床医疗方面的专家。它确实做到了，但是它也吸引了大量其他类型的用户。
- 企业或组织改变了既定的目标。这就会使你希望的结果，甚至品牌本身发生改变。比如，洲际酒店集团决定同时在线上和线下改换假日酒店的品牌形象。
- 新平台问世。诸如迅猛成熟起来的 Twitter 和 Facebook。

1. 发生了多大的改变

这种改变是大（在非预期的领域内吸引了许多用户），还是小（只吸引了一小部分非预期用户）？这个微小的变化是否有不断增长的趋势，比如飞速发展的社交媒体？它看起来是长久可持续的，还是暂时的？它与行业趋势一致，还是与其他方面趋向一致？你需要综合考量数据，以便了解这种改变仅仅是一场意外，还是一种增长的趋势。如此一来，你就能够知道是否应该投入时间和资源去契合它。

2. 这种改变是机遇还是挑战

想想这种改变会带来的结果，以及如何应对这些结果。吸引到非预期的用户是否是一个接触新受众、新用户的机遇？还是说，偏离目标受众导致你浪费了时间和资源？

案例：得益于交流日程表，50 年健康护理老品牌在 Facebook 上焕发新生

在投身各种新兴社交媒体平台之前，创建一份交流日程表是关键的一步。就此，内容开发公司 SPROUT Content 分享了自己的经验，在下面的故事中，你会看到他们是如何使用一份交流日程表帮一家健康护理老品牌在 Facebook 上获得成功的。

“通过在交流日程表或编辑日志上规划内容，你就能够创造出目标明确的信息，吸引各种粉丝和跟随者回访你的账号。从促销帖，再到主题与应季帖，交流日程表创造出富有吸引力的内容，维系与受众的关系，激发彼此双向交流。”SPROUT Content 公司的联合创始人 Dechay Watts 和 Debbie Williams 这般解释道。

契机

美国一家已有 50 年历史的健康护理品牌开始将社交媒体纳入到它的营销工作中，并为此设定了清晰可行的目标。它设定的目标是：

- 扩大当前的品牌原创内容，并围绕主打产品构造消费兴奋点；
- 通过创建有意义的社交联系来累积品牌价值；
- 通过和更多顾客建立联系提升顾客忠诚度，进而打造品牌的口碑效应；
- 推动新产品与现有产品的网络试销。

这家品牌已经创建了一个 Facebook 页面，但没有定时更新，所发的评论也没有激起反馈。

改进计划

SPROUT Content 公司制定了一份交流日程表，要求它用轻松幽默的第三人称的口吻撰文，每周发帖 3 次。

Watts 和 Williams 就此说明道："每条信息要清晰地回应 3 个既定内容规则（品牌战略）中的一个，并表明用户是最终受益者，使目标受众产生共鸣。我们发了许多帖子作为交流的基点，通过提问激励受众的参与、喜欢、转发并分享信息。发布的其他帖子则侧重于粉丝们可能感兴趣的信息，以及与节假日、时事新闻等相关的热点话题。"

在保持谈话般自然的用户体验的同时，确保每个发帖都将该品牌定位成其所在领域的引领者和专家。

结果

早在创建交流日程表的一周之前，该品牌的 Facebook 页面就发布了。当时，它仅有 14 个粉丝。而到了第一个月的月末，该品牌就已经聚集了超过 2.2 万粉丝，并与他们展开了持续的交流。

随着粉丝基数的增长，人们开始发表诸如"我每天都在使用 XX 品牌。在哪儿可以找到优惠券？"之类的评论。品牌自身当然了解会有哪些活动即将启动，它就能够清晰地回复在哪些地方可以找到特价产品，也可以发出"更多特价商品，请于本周内稍后查看"等诸如此类的公告信息，进一步强化用户的品牌忠诚度。

品牌还可以追踪目标受众会响应的内容类型。有一次，引用了一段名人的帖

子很快收到 265 个“喜欢”和 31 条评论，从那以后，这份交流日程表就融入更多话题相关的名人名言。

这些数据为后续的内容决策提供指引。正如 Watts 和 Williams 说的那样：“我们每月都会查看这些数据，它们会告诉我接下来一个月的交流日程表应该包含哪些内容，使之始终围绕目标受众所感兴趣的主题。”

10.2　怎样让内容决策发挥作用

如果你需要校正你的内容，你就必须确定应该将它调整到何种程度。因此，让我们在结束这章之前了解一下如何做好内容的决策。

10.2.1　招贤纳士

如果你是一家媒体机构，你很可能已经有了答案；如果你不是媒体企业，那么不妨通过某个媒体找到答案。而你肯定需要这样一类人，他们包括总编（你也可以使用其他职位名称）以及其他工作人员。（想了解各种角色的详细说明，请参看 Kristina Halvorson 著的 *Content Strategy for the Web*。）这个团队应该更像是内容管家，他们需要来自重要的利益相关者（诸如销售人员、市场营销人员以及专门领域的专家）提供的内容。要信任这个团队，信任他们就 Web 内容所作出的决断，不过，最终决策人应该是总编。

避免专家综合征，但不能排斥专家

专门领域的专家，比如科学家和工程师，指的是某一特定领域内的专业研究人员，不包括内容、交流、编辑或写作方面的专家。所以，应该请专业领域的专家帮你评估内容是否精确地展现了某个主题或产品，但不应该让他们成为 Web 内容的最终决策者。

如果让专门领域专家对内容施加太多影响，那么内容就会变得太琐碎、不清晰，有时还会过于浮夸。这就是我所说的“专门领域专家综合征”。而如果完全不借鉴

这些专家的建议，则有可能产生某些严重的错误。因此，需要在精确和影响力之间保持一种良性的平衡，有经验的总编或内容策略专家应该能够恰如其分地控制这种平衡。

就在撰写这一章的时候，一位新客户打来电话，请我协助解决一场由 URL 名称引发的科学家和市场营销人员之间的争辩。科学家希望采用一个非常严谨的科学名称，诸如“nonpharmaceutical interventions”（非药物干预措施）。市场营销人员则希望这个名称更亲民一些，比如使用“stop germs”（阻止细菌侵害）。在就整体情况（特别是客户希望接触的用户）探讨了数分钟之后，客户欣慰地说：“我就知道你能够解决这个问题！”而这就是一位编辑或内容策略专家的作用。

10.2.2　明确细则，管理时间

规划内容就是为内容决策创建实用模板。风格指南、编辑日志以及对行业道德准则的理解（详见第 11 章）等，都会让你的日常决策过程更为简单、高效。

应该花更多时间思考，并探讨非典型状况下的内容策略，诸如如何处理危机，如何讲述一个异常复杂的故事，如何响应一个非预期的结果，或者如何尝试一种新的途径，等等。

10.2.3　勇于承认并改正错误

即使保障措施完善到位，偶尔还是会发生错误。为了保持你的可信性，最好能以最快的速度承认并纠正这些错误。比方说，媒体通常会在原文章末尾刊出一份勘误表（这是更正启事的一种委婉说法）。如果这个错误涉及顾客使用或购买你的产品或服务，你可能就需要通过另一种途径通知顾客，比如直接推送电子邮件。（关于这方面的技巧，请参阅 4.2.2 节《消费者报告》杂志列出的指导准则。）

10.3 本章综述

评估你的内容能否让你顺利完成影响力的征程。根据你的评估，决定何时以及如何改换路径。假以时日，你一定能够攀上这条更高且更艰辛的道路的顶峰，与此同时，你也将担负起更多的责任。通过第 11 章学习更多行业准则方面的内容。

第 9 章
用正确的方法评估

你已准备利用适当的问题来评估你的内容了。如何获取这些问题的答案？那就要合理地结合定量方法和定性方法。

“任何度量都是从观察者的视角出发的。”

——Jeanette Winterson，新闻记者

一旦你确认了要解答哪些问题，就需要找出适当的方法来获得答案。结合使用以下两类方法：

- 定性方法，用以检验性质，或者说质量；
- 定量方法，用以计算精确的数目，或者说数量。

就像理论与技巧的结合一样，只有将这两类方法有机地结合在一起，才能完整地反映内容的全貌。定量方法帮你精确地了解在你的内容中正在发生什么，而定性方法则会清晰地告诉你为什么会发生这些情形。这两种方法并没有优劣之分，二

者必不可少。

在发布内容之前，利用定性方法来构建内容的战略定位，然后用定量方法进行确认或优化。在发布后，则需利用定量方法监控网站及其内容，当需要深入研究某个问题或契机时，再转而使用定性方法（参见图 9-1）。

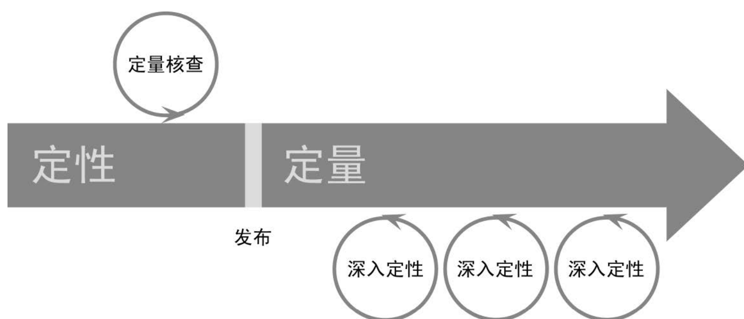


图 9-1　你同时需要定性和定量的方法

9.1　定性方法：理解情境

定性评估处理以下三种常见情况时非常有用：

(1)（在发布之前）希望更好地了解情境，以便确定内容的战略定位；

(2)（在发布之后）希望了解某个问题为什么会发生，以便制定解决方案；

(3)（在发布之后）希望了解新机遇从何而来或者为什么会发生未曾预料的结果（比如吸引了新的用户），以便决定如何应对。

许多内容策略专家和 Web 作者对定性研究熟稔于心。为什么这样说？定性研究的主旨其实就是理解情境，而情境对许多内容策略专家和 Web 作者来说，早已是成竹在胸的事了。

现在，有许多可用的定性研究方法。为了提升内容的影响力，我从中挑选了在应对用户交流和复核文档或内容时最实用的几个工具。正如你已经猜到的，这些方法都比较耗费时间，而且需要收集大量的数据（不一定是用数字表示的）。因此，

对每一个方法，我都将提供简要说明和应用提示，方便你更有效地使用它们。

9.1.1 内容核查

1. 概念

针对内容进行细致的复核。

2. 何时使用

在发布之前或者当你准备启动一项较大改革之前，用来解读以下问题时：

- 你已有哪些内容主题及类型？
- 这些内容的质量如何？

3. 关键提示

- 为完善内容战略，通过审核最常见和最重要的内容范本，更直观地了解内容。
- 品评竞争者的内容，以便了解竞争者采用的内容主题、主要观点以及基调。你通常不会希望复制竞争者采用的办法。

4. 参考资料

- Kristina Halvorson 所著的 *Content Strategy of the Web*（New Riders Press）

9.1.2 沟通评价

1. 概念

针对各种交流进行定性评价在以下情境中时有发生：

- 社交网络上；
- 在用户生成的内容中（诸如博客评论或产品评价）；

- 在直接沟通中（诸如用户的电子邮件、即时聊天以及电话咨询等）。

2. 何时使用

- 在发布之前，了解用户是如何看待你的品牌、话题以及竞争者的；
- 在 Beta 测试中，了解用户对内容的反应；
- 在发布之后，了解那些困惑的根源，并监控内容的基调和负责交流的员工。

3. 关键提示

- 不要被杂草迷了眼。记住，关键是理解交流中的基调、主题、常用会话以及产生困惑和问题的源头。
- 这项评价是定量沟通分析和社交分析的辅助与补充。

4. 参考资料

- Brian Solis 所著的 *Engage*（Wiley）
- Mike Kuniavsky 所著的 *Observing the User Experience*（Morgan Kaufmann）

9.1.3　趋势评价

1. 概念

审核评价、分析以及外部研究，以确认业务、技术、行业、内容等各方面的发展趋势。

2. 何时使用

- 在发布后，了解可能的改革及机遇。

3. 关键提示

- 应当花些时间追踪当下的趋势，尤其要探索未来数年中可能发生的转变。如果你没有这样做，那你很快就会落伍。

4. 参考资料

以下列出了我最喜欢的与业务和内容策略有关的参考资源。

- Brain Traffic Blog（其中列出了许多其他博客和资源）——http://blog.braintraffic.com
- CMS Wire——http://www.comswire.com
- Econsultancy.com——http://econsultancy.com
- 爱德曼国际公关公司——http://www.edelman.com
- Forrester——http://www.forrester.com[①]
- 高德纳咨询公司——http://www.gartner.com[②]
- 哈佛商业评论——http://hbr.org
- 麦肯锡咨询公司——http://www.mckinsey.com
- 尼尔森公司——http://www.nielsen.com
- PaidContent.org——http://paidcontent.org
- 皮尤网络与美国生活项目——http://www.pewinternet.org
- Scatter/Gather（睿域营销[③]博客）——http://scattergather.razorfish.com/

9.1.4 用户面谈

1. 概念

与用户展开深入的、有组织的交流，通常需要面对面进行。

2. 何时使用

- 在发布之前，更好地了解用户，获得他们对内容信息、概念以及原型等方面的反馈；

---

① 该站点是 Forrester 公司的门户，内容主要是公司的一些研究报告和新闻，还有 Forrester 公司的投资者信息等。Forrester Research 是世界上最为知名的信息技术分析公司之一，其业务涉及新闻出版、咨询、会议展览等。——译者注

② 该站点是 Gartner Group 的门户站点和资源中心，Gartner Group 目前是全球最大的 IT 分析和研究机构，也是 IT 研究服务最多产的公司之一，它在 49 个国家设立了 80 个办事机构。——译者注

③ 睿域营销，即 Razorfish，微软旗下数字广告商。——译者注

- 在发布之后，了解某些问题或未曾预料的结果产生的原因。

3. 种类

- 单纯地面谈；
- 面谈和活动，召集用户检验你的内容。

4. 关键提示

- 与那些能真正代表你的用户或目标用户的人进行交流。这是获得准确认知的唯一方式。
- 针对你希望获得的每种用户类型或特定人群，至少选择 5 位进行面谈。这是了解用户言行模式的最佳途径。
- 不要同用户花费太多的时间用于核实内容，因为你没有时间就具体内容进行探讨。
- 在就内容概念或原型进行面谈时，需提供尽可能多的观点。人们在对多个选项进行比较和对比的时候，通常能够提供更多反馈意见。
- 在确定了面谈中的提问之后，先和你的同事演练几遍，再与用户进行面谈。在演练时，重在解决其中存在的问题，并纠正任何不够清晰或引导性的提问。
- 这个方法可作为大多数定量方法的辅助手段。

5. 参考资料

- Mike Kuniavsky 的著作 *Observing the User Experience*（Morgan Kaufmann）
- Donna Spencer 的专著 *Card Sorting*（Rosenfeld Media）
- Content Science 网站发表的专栏文章“10 Tips for Testing a Content Concept”，网址为 http://content-science.com/expertise/reports-tools/

9.2 定量方法：检测当前的状况

到目前为止，你可能留意到我对定量方法抱有一种合理的怀疑态度。这不是因为我讨厌数字，而是我发现，为了配合那些轻率的内容决策，人们总喜欢滥用和操纵定量方法。而令人惊讶的是，我还没有发现执行主管们在计算投资回报率（Return on Investment，ROI）时错用过定量方法。我曾经合作过的所有主管、副经理以及高管们也都非常了解定性研究与定量检测结合的价值。我知道，更喜欢操纵数据的是那些狂热的易用性专家以及被他们误导的市场营销经理（需要注明的是，我在这里并无意冒犯那些真正优秀的易用性专家和网络营销推广专业人员）。缺乏情境的定量数据甚至会误导人走向歧路，而在最好的情况下也只是提供了一个含义模糊的参考。

如果你只喜欢文字，那么处理定量数据可能对你来说更像是看外语。但不必担心。为什么这样说？一方面，数据是不可靠的，它们有自身的局限性。一位从事商务智能工作的朋友曾说过："我无法从自己所记录的数据中挖掘出有价值的东西。"另一方面，数据能够也应该以某种实用的方式被诠释出来。关键是要清楚这些数字究竟用于检测哪些方面，以及这类度量是否确实能够帮助你了解在内容中到底正在发生什么。

现在已经有许多可用的定量方法和定量工具。接下来，我会重点阐述那些在我看来对 Web 内容最有价值的方法。如果某个定量方法有多种测量工具可用，我不会一一列出来，而只选其中一个或几个作为范例。不过，每时每刻都可能有新的工具问世，因此你需要不时地查看一下你的选项。对于小型企业和非营利性组织，请注意我用星号（*）特别标注的那些工具，它们都具有较高的性价比。

9.2.1 问卷调查

1. 概念

一系列涉及用户的人口统计学特征、喜好、期望以及兴趣的多项选择题、填空题

及开放性问题。

2. 何时使用

- ❑ 在发布内容之前，确认与用户相关的重要定性指标，诸如哪些内容主题能够吸引他们，他们对品牌或理念是如何理解的，等等；
- ❑ 在发布之后，监控内容满意度、用户的感受，以及用户的人口统计学特征。

3. 关键提示

- ❑ 在设计调查问卷中的问题时需要小心，设计的问题不仅要清晰，而且不会倾向于某个特定的答案；
- ❑ 要将问卷调查视作一种量化方法，需要很多人（即大量样本）完成问卷；
- ❑ 适度加入开放性问题。这类问题尽管能为用户提供进一步阐明想法的机会，但并不适合作为问卷的核心。定性研究中更适于回答这类问题。
- ❑ 设计一份可长期持续使用的问卷是非常实用的。你可以根据不同的营销活动或季节性的内容适当添加或删减问题。

4. 类型和工具

网络上有许多可用的工具。

- ❑ 通过 SurveyMonkey*[①]（http://www.surveymonkey.com）或 Survey.com*，设计并展开用户问卷调查；
- ❑ 使用 American Customer Satisfaction Index（包括内容问题）进行辛迪加调研（即联合调研）；
- ❑ 在 Twitter*或 LinkedIn*上组织投票（微型问卷调查）。

---

① SurveyMonkey 是美国著名的在线调查系统服务网站，功能强大、界面友好。其优点很多，但是全英文版，对中文用户来说，使用起来不太方便，而且免费版限制也较多，每份调查仅限 10 个问题，仅能收集 100 份调查结果。——译者注

5. 参考资料

- Mike Kuniavsky 的著作 *Observing the User Experience*（Morgan Kaufman）

9.2.2 远程用户测试

1. 概念

在网络工具（而非人力）的主导下进行的用户访谈和活动（参见 9.1.4 节的内容）。

2. 何时使用

- 在发布之前，通过这种方法来测试某个概念或原型的效果。

3. 关键提示

- 仔细设计一个方案(包含一系列任务和问题),让用户能够轻松地完成这项测试；
- 要让这项测试达到定量方法所需的计数，需要很多人（即大量样本）完成该问卷；
- 发布之前先与同事演练。剔除琐碎的问题，找出其中任何不清楚或倾向性较强的问题并加以修正。

4. 类型和工具

- Usabilitytesting.com*，进行自主测试。
- Keynote，进行自动测试。

5. 参考资料

- Nate Bolt 与 Tony Tulathimutte 合著的 *Remote Research*（Rosenfeld Media）

9.2.3　多变量测试与A/B测试

1. 概念

对关键页面（诸如产品页面和登陆页）的多种版本在网站中实际运行所达成的效果进行比较。

2. 何时使用

- 在发布之前（Beta 测试期间），就关键页面上的标题、按钮、内容编排、图片及相似的一些变量，测试多种版本设想。
- 在发布之后，测试各关键页面或任务流的多种细微变化。

3. 关键提示

- 所需测试的变量越多，得出结论所需的时间就越长。
- 这个方法能够表明，哪些变化能为用户带来更好的体验，但是它不会告诉你为什么。因而，很难从中总结出经验教训或原理以便适用于其他情形。
- 2.3.2 节中“高质量内容让假日酒店宾客盈门”的案例就给出了一个 A/B 测试范例。

4. 工具

- Google 网站优化工具（Google Website Optimizer）*
- Optimost

9.2.4　网站分析

1. 概念

针对访问者如何使用网站所做的详细统计。

2. 何时使用

- 在发布之前（Beta 测试期间），监控网站的表现。
- 在发布之后，作为定量检测用户与 Web 内容交互数据的主要方法。

3. 关键提示

- 即使只是一家小型企业，你也可以从商务智能专家或 Web 分析专家那里获得帮助，请他们设置一套分析方案，并解读相关分析数据（参看 9.2.9 节的补充资料“商务智能之于企业的价值”）。

4. 实用的检测方法与标准

- 数量与规模
  - 页面浏览量
  - 独立访客量
- 质量与深度
  - 用户停留时间
  - 页面浏览量
  - 跳出率
  - 访客回头率
  - 品牌流量（参看 9.2.6 节的案例“美国高客传媒——品牌流量才是最佳流量”）
- 行动
  - 客户转化率
  - 跳出率
  - 放弃率

5. 工具

- ❑ Google Analytics*
- ❑ Omniture
- ❑ SiteCatalyst

6. 参考资料

- ❑ Avinash Kaushik 所著的 *Web Analytics 2.0*（Sybex）

9.2.5　社交网络舆情分析

1. 概念

针对用户在社交网络上对你的评价及看法进行测评。

2. 何时使用

在发布之后：

- ❑ 监控交流中的基调；
- ❑ 确认并处理其中产生的问题和误解；
- ❑ 持续了解自身的影响力。

3. 关键提示

- ❑ 花些时间了解网站的发展情况及发展深度。不要奢望发布的每一项内容都能引发病毒式传播效应。对你而言，没什么结果能比长期（持续一段时间）保持内容的质量和建立忠实的社区更重要。
- ❑ 在这个领域中，各种检测工具不断推陈出新。重点关注那些能够提供有用数据的工具。
- ❑ 在应对问题方面，这个方法可作为交流审核中客户联络分析和定性方法的补充。

4. 类型和工具

- Technorati*，调查博客权威度。
- Feedburner*，了解博客订阅量。
- Google 快讯*、Reputation Defender 或 Radian6，衡量名称或品牌提及率。
- Klout*或 Tweitalyzer*，衡量 Twitter 用户的影响力指数（依据各项细化的指标，而不是孤立的分数）。
- Twitter 上的粉丝数和 Facebook 上的朋友数。

5. 参考资料

- Avinash Kaushik 所著的 *Web Analytics 2.0*（Sybex）。
- Brian Solis 所著的 *Engage*（Wiley）。

9.2.6 搜索及关键词分析

1. 概念

检测人们通过 Google、Bing 等搜索引擎（进行站外搜索）以及你的站内搜索引擎（进行站内搜索）查找特定内容时使用的字或词组。

2. 何时使用

- 在发布之前，了解用户是如何寻找你计划涵盖的内容主题的。
- 在发布之后，了解用户会通过哪些方式登录你的网站，并监控搜索关键词的变化。

3. 关键提示

- 用户与你的亲密程度不同，所使用的搜索关键词也会有所不同。举一个简单的例子，用户对你了解得越多，就越有可能把你的品牌或产品名称作为搜索关键词。（请参看下面的案例。）

- 从针对性更强的长尾关键词中寻找契机。在那里，竞争者较少，内容能获得的关注就相对多一些。

案例：美国高客传媒——品牌流量才是最佳流量

美国高客传媒发现，慕名而至的用户往往比其他用户能更深入地浏览他们网站的内容，并且更可能再次访问他们的网站。高客传媒把这种流量称为品牌流量（branded traffic）。

“品牌流量指的是，为了抵达高客传媒网站而直接输入网站的 URL，或键入公司任一称谓进行查询的那部分访问量。这两类重要的人群构成了我们最有价值的核心受众，也就是那些知道我们、了解我们并会慕名寻访我们的访问者。”高客传媒市场营销总监 Erin Pettigrew 如是说。

此番见解可谓精辟。那么，是什么促使她将那些评价标准合成一个重“质”而不重“量”的新指标?

“一些读者与我们的在线出版品牌之间已经形成了一种非常亲密的联系，我一直常试着找寻一种方式来表述它，以便网络营销推广公司更容易理解。单凭直觉，我们很久以前就知道，有一部分访问者是冲着我们的品牌来的，有些访问者则被特别的内容吸引而来。对于那些总是试图通过广告培养品牌意识的品牌营销人员来说，前一种访问者非常珍贵。”Pettigrew 解释说。

我对她的话深信不疑。那么，网络营销推广公司是如何看待广告的呢?

“我们确实发现，一些网络营销推广公司认为广告能够帮我们量化某些倾向于定性的卖点。另一种看法是，在互联网世界中，人们通常都会根据规模来界定在线媒体的属性。然而，现在大多数重要的在线媒体都有数以百万甚至千万计的访问者，所谓的规模数字逐渐变得毫无意义。用独立访客量以及页面浏览量等传统的访问量指标来衡量，显得越来越徒劳。”

不过，充当先行者充满了挑战。尽管传统的访问量指标终有一天会遭到抛弃，但当前的在线广告系统还会让它们苟延残喘一段时间。

“只要我们还在发布广告时使用页面浏览量这个指标，它就会仍旧存在。”Cox 媒体集团商业智能及平台高级经理 Alan Segal 说道，“不过，品牌流量这个指标将推动诸多大型媒体的改革。”

Pettgrew 一直乐观地相信其他大型媒体将会跟进。她说："品牌流量现在还算一个非传统的指标。由于我们是目前唯一能够提供这一指标的公司，各网络营销推广公司还不能利用它就各在线媒体进行比较。我非常期待看到其他在线出版商公布此类指标。"

我同样非常期待。鉴于现今多数网络营销推广公司都兼具广告商和出版商这两种身份，对这项指标的研究也将不断深入。

4. 工具

- KeywordDiscovery
- WordTracker
- Google AdWords Keyword Tool*
- Google Analytics*
- SiteCatalyst

5. 参考资料

- Avinash Kaushik 所著的 *Web Analytics 2.0*（Sybex）。
- James Mathewson、Frank Donatone 及 Cynthia Fishel 合著的 *Audience, Relevance, and Search*（IBM Press）。
- Louis Rosenfeld 与 Marko Hurst 合著的 *Search Analytics*（Rosenfeld Media 出版，主要针对自建网站讲述了各种搜索分析方法）。

9.2.7　用户联络分析

1. 概念

这个方法主要用于了解用户会通过哪些方式与你联络，为何要联络你（通过电子邮件、电话、在线聊天等），以及他们在你主动联络（一般通过电子邮件）时有何反应。

2. 何时使用

- 在发布之后，确认和应对各种困难、问题或者误解时。
- 在发布之后，了解用户是否会响应，以及采用何种方式响应你通过电子邮件发送的信息或新闻时。

3. 关键提示

- 寻找机会，通过内容优化降低产生麻烦或误解的可能性。
- 随着你和用户之间的关联不断演进，针对人们联络你的原因，找出其中的变化和发展趋势。

4. 工具

- SAP[①]等顾客关系管理工具
- 电话、电子邮件以及在线聊天日志*
- iContact*和 MailChimp*等电子邮件营销工具

5. 参考资料

- Mike Kuniavsky 所著的 *Observing the User Experience*（Morgan Kaufman）。

9.2.8　线下指标

很多时候，你希望用户能采取线下行动。这时，你必须就如何衡量某些行为或该行为发生的迹象发挥更大的创造性。

例如，第 2 章中提到的 Get Yourself Tested 活动（活动网址 www.ityoursexlife.org[②]）

---

① Service Advertising Protocol（服务广告协议），是 Novell Netware 协议栈的一个协议，主要提供网络中有效服务器的信息。——译者注

② 参见恺撒家庭基金会的官网文章“Get Yourself Talking, Get Yourself Tested”，网址为 http://www.kff.org/entpartnerships/mtv2/gyt.cfm，可使用该网址的短链接 http://tinyurl.com/d72yjn。

鼓励青少年接受防性病体检。显而易见，这项活动成功的一项重要指标就是青少年们是否接受了这项体检。活动主办方 MTV 和凯泽家族基金会也确实以此作为衡量指标。而在 2009 年 4 月，他们就发现前往计划生育诊所接受防性病体检的青少年人数增长了一倍。

9.2.9 辛迪加调研

1. 概念

也称为联合调研，是通常由某个行业中的多家公司赞助、并由第三方独立公司或组织执行的定期调研。

2. 何时使用

- 在发布之后，确认并了解发展趋势。
- 在发布之后，以客户满意度为标准追踪竞争力排名。

3. 关键提示

- 了解所用的调研工具，以便了解该项调研重在度量哪些方面。比方说，如果调研的内容是一次问卷调查的结果，那么就要核查这份问卷中的问题。
- 辛迪加调研通常需要邀请具有代表性的用户组成座谈小组。请核实这些用户是否确实能够代表你的目标用户，并确认他们是否适用于你当前的情况。

4. 工具

业内，这类工具比较少，以下是几个相对常见的。

- comScore
- Nielsen//NetRating
- J.D. Power and Associates

5. 参考资料

- ❑ Avinash Kaushik 所著的 *Web Analytics 2.0*（Sybex）。

如何使用评估方法

在规划内容时，请参考（而不是严格参照）表 9-1 中列出的方法清单。要选择并使用那些与你最重要的评估问题相匹配的方法。

表9-1　各种评估方法的使用时间和场合

所处的阶段	可尝试的定性方法	可尝试的定量方法
发布之前	内容核查	搜索与关键词分析
	交流核查	
	用户访谈	调查问卷
		远程用户测试
		多样化和A/B测试
发布之后（包括发布一段时间之后）	用户访谈	调查问卷
		网站分析
	交流核查	社交网络舆情分析
		搜索与关键词分析
		联系分析
		线下分析
	趋势核查	辛迪加调研

商务智能之于企业的价值

与商务智能专家或 Web 分析师保持良好的关系，你就能从量化的 Web 数据中得到最有价值的信息。我曾与两位同事 Jeff Chasin 和 Alan Segal 探讨过其中的利弊，他们分别是 Web 分析顾问和 Cox 传媒集团商务智能与平台专家部门的高级经理。

正确运用分析工具

现实中，可用的分析工具很多。商务智能专家或 Web 分析师会为你的问题匹配最适宜的工具，它们不仅能够给出最好的答案，还能够完美地相互协作。

正如 Chasin 所说："一名富有经验的 Web 分析师能帮你将所有目标纳入到一个可检测的系统中，这是任何工具或技术都无法做到的。"

Web 分析师还能够准确运用各种分析工具，你可以相信他们的检测。比如，Web 分析工具要求你列出网站的特定代码。

定制一体化的"控制面板"

商务智能专家非常清楚如何将多种量化数据组装成一个"控制面板"。比如说，他能帮你将辛迪加调研和你的网站分析及内容分析结合起来。除此之外，你还可以为不同的角色定制控制面板——对大型组织而言，这是非常方便和实用的。

Segal 就曾解释道："我们新闻网站的运动专栏编辑希望只看到和运动内容相关的信息。"

不过，要创建这样的控制面板，需要做许多工作。

"将不同的数据系统联合起来，并用高端商务智能工具创建报告，这不是一项小投入。大多数大型企业能够接受这样的投资回报率，是因为它们自身的规模较大，需要将这些系统连接起来。" Chasin 如是说。

替你解析数据

"没有情境，数据就仅仅是数字而已。"商务智能专家会帮你从实用性的角度来解析这些数据，Segal 继续补充道，"大多数情况下，一旦结合用户的体验周期以及商业周期，指标中的情况就相当复杂了。"

举个例子，由于 Cox 传媒集团旗下的电视、广播或 Web 媒体超过 100 家，大多数都面向当地市场，比如说专门面向某个特定的城市或地理区域，所以为了了解当地居民是否会使用这个网站，Segal 会特别关注这些指标。

"如果 CNN.com 高亮显示了我们网站发布的一篇报道，并吸引了很多外地用户到这个站点，那就太棒了。但是，我们应该投入更多关注的是吸引本地用户频繁、深入地浏览我们的网站，而不是泛泛地浏览网页。为了了解这一点，我们必须撇开用户浏览量和独立访客量等数据。我也会特别关注那些我们可以在实际中采纳或运用的想法。"

适合于小型公司和非营利机构的选择

小型公司或非营利机构并不需要一个商务智能专家团队，一位商务智能顾问

便足以为它们建立并维护一个实用的系统。

“每个月雇一位有经验的顾问用几个小时帮你检测一下，这就足以为你的业务带来有价值的回报，这是一笔相对实惠的投资。”Chasin 解释道。

他还补充说：“非营利机构则可以充分利用‘The Analysis Exchange’这类项目，参与此类项目的专业志愿者经验丰富，并会免费帮助非营利机构改进网站。”

9.3　本章综述

准确地使用定性方法和定量方法，我们就能获得相对准确的评估。随着答案一一揭晓，我们需要做出判断：自己是迈向了通往影响力的正确途径，还是需要改变方向。第 10 章就将深入探讨调整路径的方法。

第 8 章
做好评估的准备

此刻，你应该正推进着你的规划。怎样才能知道自己是否取得了进步？在准确观测数据的同时，评估内容是否达到了理想的目标。通过这些数据引导内容决策，而不是一味地沉迷于那些数据。

“拥有数据，不等于拥有方案、构想、见解以及战略。”

——Gerald Zaltman 和 Lindsay Zaltman，消费者研究员

如今，徒步旅行者能够使用各种数据评估她的登山进程。通过那些精密小巧的工具，她能够确定自己所在的方位、海拔、已攀爬距离、温度、大气压力的变化等信息。现在的问题不在于这位徒步旅行者是否拥有可用的数据，而是哪些数据对她最有用。比如说，如果她要攀爬一段极其陡峭的山崖，那么在这段旅程中，最有用的数据就是海拔。

此刻，你面临的情形正与此相似，问题的关键也不在于那些和 Web 内容有关的数

据是否可用。通过诸多 Web 分析工具，你可以得出一大堆数据：从搜索引擎分析，到关键词分析，到页面访问量，再到客户转换率。你甚至还能获得许多线下数据，诸如人们致电你公司的原因等。毫无疑问，我们有很多可用的数据。

问题在于：应该在什么时候使用哪些数据？在深入探究数据的种种细节之前，请先思考评估的哲学概念。这个哲学概念源于一个重要的问题。

8.1 数据是用来指导还是控制你的内容决策

数据的最大价值体现在指导（而非控制）内容决策。投资家沃伦·巴菲特曾开玩笑说："民意测验是无法取代思考的。"有时，我会用类似的话来告诫顾客：数据[①]是无法取代思考的。我经常看到一些大型企业组织搜罗了大量的数据，却根本不去思考这些数据到底隐含了哪些意义，也不考虑如何使用它们。在现代技术的帮助下，获取这些数据变得相当容易，但是要想有效地使用它们，却仍然很难。

究竟是什么原因让人们没能有效地利用这些数据？在我看来，应该是以下两种微妙的观念在作祟：

- 数据应该能为你做决定；
- 数据越多越好。

下面就来逐个击破这两种神话。

8.1.1 数据不能也不应当为你做决定

归根究底，最终负责网站及其内容决策的是人，而非数据。人们总是会忘记这一点。正如用户体验专家 Jesse James Garrett 曾经说过："技术产品是由人创造的，而……当技术能够完美地为人们服务时，某些地方的某些人就会赢得认可与信赖，

① Jesse James Garrett, *The Elements of User Experience* (Peachpit Press, 2002)。

反之就会受到责难。”①

1. 你不能隐藏在数据背后

不止一次地，我发现人们将数据视作挡箭牌。似乎他们只要盯着数据看几分钟，就会像是击中一颗魔力 8 号球②一样，数据中所蕴藏的秘密就会自动浮现出来。如果数据没能给出准确的答案，那么一旦决策失误，也不是他们的过错。而另一种极端是，一些人陷入了分析麻痹。他们收集的数据越来越多，推迟决策的时间也在一天天增加，他们巴望着这些数据清晰地告知答案，这样他们就不用费心研究了。似乎人们总是寄希望于数据，希望它们能够将自己从思考和困苦的抉择中解脱出来（说句实话，在曾经紧张忙碌的日子里，我也一度认定这是一种极为便捷的方式）。

然而，数据的价值并不是以这种方式实现的。有时候，你必须把来源不同的数据聚合在一起，方可一窥全貌。有时候，数据会让你停顿下来，陷入苦思冥想——尤其是当你发现所看到的现象与预期结果相去甚远时。此外，数据有时也无法减轻抉择的痛苦。大多数决策都需要考量各种利益、缺陷和权衡，但这些事情数据都无法替你完成。

2. 工具越快并不等于决策越快

Web 专家都很忙。数据处理工具往往被推崇为帮他们提供快速决策方案的捷径。而在收集数据的速度越来越快的同时，人的大脑却永远无法跟上电脑的处理速度。不论可用的数据或工具究竟有多少，人们都需要时间仔细地分析数据。而在紧急情况下，行动必须争分夺秒，你可能没有足够的时间来思考。因此，平时就应注意数据的收集、整理以及分析，这能够帮你从容应对紧急情况。

如果人的大脑只能以一定的速度处理有限的信息，那么如何选择用来监测的数据就显得异常重要了，这就需要破解另一个神话。

---

① Jesse James Garrett, *The Elements of User Experience* (Peachpit Press, 2002)。

② 在美国，台球中的 8 号球表示幸运，也可以称之为幸运球，类似占卜。——译者注

8.1.2 越多并不总等于越好

有时候，即使是好东西，过多的话也会产生适得其反的效果。大脑承载过多时，人要作出决策不是更容易，而是更艰难，甚至可能出现失误。

下面说说医疗卫生行业中发生的一个真实案例。核磁共振成像（Magnetic Resonance Imaging，MRI）是一种医疗技术，它使得医生能够以极为精准的视角透视人的躯体。它协助临床医生更深入地了解患者的健康状态。那么，核磁共振成像术应该也能让背痛这类棘手问题的诊断变得更加简单，对吗？我曾经是这样认为的。然而事实却是：核磁共振成像的使用造成很多对背痛的误诊和无效治疗。因此，美国内科医师学会（American College of Physician）和美国疼痛学会（American Pain Society）才会建议不要将核磁共振成像术用于背痛的诊断。就像 *How We Decide* 的著者 Jonah Lehrer 所说的那样：

> "有时候，过多的信息和分析实际上会制约人的思考，让人们辨不清楚事物的真正发展方向。医生本应关注那些最相关的致病因素……却被无关紧要的核磁共振图像转移了视线。"[①]

我深信，同样的问题也发生在那些本应为网站服务的数据中。人们煞费苦心收集到大量数据，却被这些数据分散了注意力——就像通过核磁共振成像术展示的细节那样——从而忽略了对重要因素的关注，以及对其真实含义的思考。

就这个问题，我曾咨询过独立 Web 分析顾问 Jeff Chasin。他说道：

> "汽车的仪表盘有足够的信息帮助人们掌握方向，而不会分散注意力或者引起困惑。只需轻扫一眼，你就能看出还剩几升汽油以及当前的行驶速度是多少。而网站相关数据的呈现方式却往往与此相反：它包含了过多有价值的东西，扰乱了人们的视线。你必须清楚地知道，究竟哪些数据能够帮你执行战略并实现目标。"

① Jonah Lehrer, *How We Decide*, (Houghton Mifflin Co, 2009)。

在深入探讨这些真正有价值的数据之前，让我们先总结一下数据在评估内容时所扮演的角色。

8.1.3　数据可以成为你的眼睛，却无法替代你的大脑

获取数据的目的是帮你看清当前的状况。在交互世界中，这是极为有价值的，因为你的网站中包含的许多东西并不是你能够直观看到的（和大多数徒步旅行不同，在这个过程中，你不可能留下清晰可见的踪迹）。只有辨清了周围的情势之后，你才能决定是否让这种状态一直持续下去。如果答案是否定的，就可以进行一些变革；如果答案是肯定的，那么再接再厉，继续监控这些数据。随着时间的推移，你可能会注意到一些新的模式，或者通过某些观点激发出新的想法，或者发现某些需要改进和修正的问题。但始终是你在制定决策，而非你得到的那些数据。

因此，为了帮助你在数据监控以及内容决策中始终占据主动地位，让我们仔细看一看应该在何时以何种方式利用哪些数据来评估自己的工作成果。

8.2　在正确的时候，做适当的评估

在讨论工具、原型或方法论之前，请先想一想你希望了解的是影响力征程中的哪个地方以及哪些方面。仔细思考一下创建具有影响力的 Web 内容时主要所经历的三个阶段：

- 发布之前；
- 发布之后；
- 发布一段时间以后。

对于新建的网站、网站板块、社交网络或网站的全新改版而言，你应该在发布之前对内容进行评估。评估的主要目的是确定内容的定位，以便实现期望的目标。同样地，在发布之后，你也需要对内容展开评估，以便确认网站的影响力如何。

在你的网站运行了一段时间以后（或发布很久以后），你就需要确认在完善和开拓影响力方面，内容的表现效果究竟如何。

8.2.1 发布之前：形成定位

你在准备发布全新或改版后的网站时，需要借助评估解答各主要步骤涉及的重要问题。发布前的主要步骤包括：

- 完善战略；
- 开发概念或原型；
- 发布 Beta 测试版。

1. 完善战略

在这个步骤中，收集数据会帮你解答许多与情境相关的具体问题：你的品牌、用户、平台以及时机（要从广义上理解你所处的情境，参看第 2 章）。对竞争者也应该进行充分调查。请重点思考下列问题。

- 用户期望并需要哪些内容主题和类型？为什么？
- 你已经具备哪些内容主题和类型？
- 哪些意见与关键信息贴合你的品牌和用户？为什么？
- 目标用户经常登录哪些社交网络？
- 目标用户搜索相关信息时经常使用哪些关键词？

这些问题的答案综合在一起，就能够帮你找到可行的方向，并能确定究竟哪个方向最有可能引导你实现目标。

如果有人和你竞争同一业务，那么你还需要回答下列问题。

- 竞争者提供了哪些内容主题和类型？
- 目标用户对竞争者的看法如何？为什么？

- ❑ 你的竞争者强调了哪些观点和关键信息?
- ❑ 在社交网络上，你的竞争者选用了哪些人物或角色为自己代言？竞争者与用户互动是否卓有成效?

如果你正在着手改版一个已经发布的网站，你还可以通过评估这个网站来获取意见（请参考 8.3 节的内容）。

> **了解更多观点**
>
> 想要了解完整的内容战略决策流程，请阅读 *Content Strategy for the Web* 一书。

2. 开发概念或原型

在这一阶段，你将既定的策略嵌入概念或原型中，这样一来，你就能够检验策略的效果。你的策略将会扩展成一份 Web 内容的草图，便于你向用户展示并收集相关的反馈。你有机会尝试多种选择，并在内容定位完全确定之前加以修正。在评估内容能否引起用户共鸣时，考虑下列问题：

- ❑ 哪种风格、基调或声音能够最大限度地激起目标用户的共鸣?
- ❑ 哪种人物角色能够最大限度地激起目标用户的共鸣?
- ❑ 哪些主题或对话能够吸引用户?
- ❑ 对关键信息，用户是如何响应的?

这些问题的答案会让你了解哪些做法最有效，以及哪些做法不那么有效，这样你就能适当地进行调整。例如，如果发现内容的基调或口吻会让用户产生距离感，那么你就能够及时修正这一点。

此外，如果想要了解内容的组织性和易用性是否良好，行动号召是否清晰，用户能否轻松顺畅地完成这些行动，这一阶段正是最佳的时机。此时，你需要考虑以下问题：

- ❑ 用户是否能够轻松地找到并浏览、阅读这些内容？
- ❑ 用户是否理解并希望采取这个行动？
- ❑ 用户有能力完成这个行动吗？

回答这些问题将让你确保用户很容易接触到你的内容，同时依照你的指令行动起来。如果用户很难发现你设置的行动号召，你可能就需要改变它的措辞或者发布地址了。

3. 发布 Beta 测试版

新建或改版后的网站在正式发布前通常都需要经过 Beta 测试。在这个阶段，你执行了你的定位，并向愿意试用的用户发布一个测试版本。你的目标是对内容加以优化，修正任何出现的问题，并在网站正式公布之前预估用户的态度。此时，你需要考虑下列问题。

- ❑ 关键界面或行动号召是否还存在可优化之处？
- ❑ 网站中是否还有任何需要修正的问题、错误或让人迷惑的地方？
- ❑ 用户如何评价这些内容？

通过解答这些问题，完善重要的内容，并掌握任何可能在最后关头出现的问题。比如，你很可能需要调整某个关键按钮的标签。此外，你还能预知用户对实际发布版的反应，这样，你就可以针对如何提升网站的知名度进行规划。举个例子，如果参与测试的用户表示喜欢内容中的某个部分，比如实用的产品描述等，那么，当正式发布网站的时候，这点就可以作为网站的一个优势加以强调。

表 8-1 概括了帮助你在发布之前用于评估 Web 内容的关键问题。现在，接着了解哪些问题是在网站发布之后你需要仔细考量的。

利用关键问题

每种情况各有不同。把各个阶段的关键问题视作一份行动指南。并非所有的问题都能适用，而你也可能视需要添加一些特别的问题。一切根据实际情况而定。

表8-1　在发布之前需要解答的关键问题

阶　　段	关键问题
完善策略	用户期望并需要哪些内容主题和类型？为什么？ 你已经具备哪些内容主题和类型？ 哪些意见与关键信息贴合你的品牌和用户？为什么？ 目标用户经常登录哪些社交网络？ 目标用户搜索相关信息时经常使用哪些关键词？
开发概念或原型	哪种风格、基调或声音能够最大限度地激起目标用户的共鸣？ 哪种人物角色能够最大限度地激起目标用户的共鸣？ 什么主题或对话能够吸引用户？ 对关键信息，用户是如何响应的？ 用户是否能够轻松地找到并浏览、阅读这些内容？ 用户是否理解并希望采取这个行动？ 用户有能力完成这个行动吗？
发布Beta测试版	关键界面或行动号召是否还存在可优化之处？ 网站中是否还有任何需要修正的问题、错误或让人迷惑的地方？ 用户如何评价这些内容？

8.2.2　发布之后：提升影响力

在新网站正常运行后，就可以着手对其内容进行评估，确定它们在提升知名度、赢得认可与信赖以及影响用户行动方面的效果。和进行规划时一样，需要依次考评每个阶段。不过事实上，对各阶段的评估通常都是同时进行的。比如，在激励老用户采取行动的同时，你也提升了自己在新用户中的知名度。

1. 提升知名度

在这一阶段，需要确定你的内容是否获得了目标用户的关注，并成功地吸引了他

们。要特别注意以下几个问题。

- 目标用户是否知道你的存在？
- 用户是否在寻找你，或者你提供的内容？
- 用户是否一直记得你，或者再次访问你的内容？

一旦获得了这些问题的答案，你就能有针对性地调整搜索引擎优化、社交网络工作或广告的方式。比如，如果你发现投资的关键词广告并没有为你带来目标用户，那就应该考虑更换关键词或广告内容了。

2. 赢得认可和信赖

在这个阶段中，要细致了解你与用户之间关系的进展状况。思考下列几个问题。

- 用户是否认同你？
- 用户是否认为你可信且值得信赖？
- 用户是否阅读或浏览你提供的内容？
- 用户是否分享或谈论你提供的内容？
- 你与用户交流时所采用的口吻是否恰当？

这些问题的解答将为你提供一系列线索，以便清晰地了解用户对你的认知程度及响应方式，以及你是否需要有所改进。举一个简单的例子，如果你发现在 Twitter 上几乎没有人分享或评论你发的信息，而你发布在 Facebook 上的内容却激起了人们很大的反响和热烈的讨论，那么，你就需要考虑改变在 Twitter 上发布的内容，让编纂的内容更适应 Twitter 这个平台分享，或者索性将该 Twitter 账号注销。再比如，你本希望在用户面前塑造一个智者形象，但用户却认为你的态度过于倨傲，那你就需要调整述内容的基调了。

3. 激励并帮助用户行动起来

你在这个阶段要关注的是：人们是否以及如何采取行动。请思考下列问题。

- 用户是否希望有所行动?
- 用户是否有能力完成行动?
- 用户是否鼓励他人采取行动?

一旦挖掘出这些问题的答案，你就会了解当前阻碍用户展开行动的因素是什么，进而着手消除这些妨碍。例如，如果用户已经准备订阅你的服务，但最终却中止了，原因是他们不能确定你取消订单的规则，那么，就需要你澄清相关的规则问题。

表 8-2 总结了在发布之后为评估网站内容需要解答的关键问题。在寻找获取这些答案的途径之前，我们来继续了解在网站发布一段时间以后你又有哪些需要考虑的问题。

表8-2　在发布之后需要解答的关键问题

阶　　段	关键问题
提升知名度	目标用户是否知道你的存在? 用户是否在寻找你，或者你提供的内容? 用户是否一直记得你，并再次访问你的内容?
赢得认可和信赖	用户是否认同你? 用户是否认为你可信且值得信赖? 用户是否阅读并浏览你提供的内容? 用户是否分享或谈论你提供的内容? 你与用户交流时所采用的口吻是否恰当?
促进、激发并帮助用户行动起来	用户是否希望有所行动? 用户是否有能力完成行动? 用户是否鼓励他人采取行动?

8.2.3　发布一段时间以后：强化影响力

在持续发布 Web 内容的同时，你有必要了解一下这些内容是否具有足够的影响力。你同样也要不断找准机会利用内容深化你对用户的影响。在发布一段时间以后，针对内容所进行的评估是为了：

- 内容维护；
- 确认使用模式；
- 确认交流模式；
- 抢占先机。

1. 内容维护

找出可能会让用户迷惑或者会削弱可信度的内容，请思考下列问题。

- 是否存在过时或从未用过的内容？
- 是否存在失效链接或循环错误？
- 在社交网络上是否留有未获得任何反馈的“僵尸”账号？

找出这些问题的答案，你就能筛选出可能削弱影响力以及阻滞用户采取行动的内容。比如，如果发现了一个为某次营销活动专门构建的微型网站，它不仅过时了，而且内容拙劣，那就得毫不犹豫地删除它。

2. 确认使用模式

随着时间推移，你就能够查找出用户发现及使用你的内容的模式。同样，你也会了解到有关用户的更多信息。请找出下列问题的答案。

- 用户是通过哪些途径找到你及你的内容的？
- 用户在何时以何种方式使用你的内容？
- 用户是否经常访问你的网站？
- 用户在何时以何种方式采取行动？
- 你是否成功吸引到了预期的目标用户？

你的问题可能会帮助你发现一些优秀模式，这些模式能够帮助你规划以后的内容，了解用户的忠诚度，并发现一些新的用户或读者。有关示例，请参考 9.2.6 节中的“美国高客传媒”案例。

3. 确认交流模式

当你在社交网络上联系用户，或者用户通过其他方式（电子邮件、即时聊天或电话等）与你交流时，你就可以核实与用户展开交流对话的模式。现在，请考虑下列问题。

- ❑ 用户经常询问哪些常见问题？什么情况下会询问这些问题？
- ❑ 用户提及的常见主题有哪些？

一旦找出了这些问题的答案，你就能够发现通过内容更好地为用户决策提供支持的契机。例如，如果许多用户在登录后都会询问同一个问题，那么你就需要考虑是否应尽快解决这个问题，以及如何解决。

从企业内部强化意识

Predicate 有限责任公司的 Jeffrey MacIntyre 是内容策略领域的一位思想领袖。我们在近期的一次会面中谈到，不仅要长期评估内容的表现，还要检查内部网内容的运作。

MacIntyre 提到："内容策略就是帮你成为更有效的信息发布者的一切手段。而在制定内容策略时易被忽视的一个关键就是，如何精准有效地控制内容创作等相关的内部流程。"

内容非常宝贵，但你能够不断完善你对它的处理方式，并要确保在改进时充分考量了相关的人、流程以及工具。单凭技术往往不会奏效。正如 MacIntyre 所言："想办法在现有的工作流程中引入自动化或新的高效工具，这能够使得组织更精简、更均衡，取得事半功倍的效果。鉴于诸多 Web 内容发布工具迅猛发展的大趋势，重新设计工作流程也不失为一个省钱省力的好办法。"

当然，如果流程中没有需要改变的地方，那就考虑其所有可能的结果。

MacIntyre 最后提醒道："如果你不是亲自执行或'激活'这些改变的话，请务必保证其他人不会将它引入错综复杂的局面中。"

4. 抢占先机

定期花点时间思考长远的规划，并探寻新的发展机会。思考下列问题。

- 哪些新趋势可能会影响你，或者能够为你所用？（要了解相关的阐释，请看第 11 章。）
- 长期用户以及多次访问的用户需要哪些内容，或对哪些内容抱有兴趣？
- 被吸引来的非目标用户需要哪些内容，或对哪些内容抱有兴趣？

这些问题的答案能够帮你确定是否存在机遇，以及如何迎接这些机遇。比如，如果你的用户都喜欢使用 iPhone 应用程序，那你就得想一想你的哪些内容也适合制作成 iPhone 应用程序。

表 8-3 简要回顾了在发布一段时间之后评估网站内容时需要回答的关键问题。一旦知晓自己需要了解的问题，你就可以着手寻找答案了。

表8-3　在发布一段时间之后需要解答的关键问题

阶　段	关键问题
内容维护	是否存在过时的或从未用过的内容？
	是否存在无效链接或重复错误？
	你在社交网络上是否留有未获得任何反馈的“僵尸”账号？
确认使用模式	用户是通过哪些途径找到你和你的内容的？
	用户在何时以何种方式使用你的内容？
	用户是否经常访问你的网站？
	用户在何时以何种方式采取行动？
	你是否成功吸引到了预期的目标用户？
确认交流模式	用户经常询问哪些一般性问题？什么情况下会询问这些问题？
	用户时常提及的一般性主题有哪些？
抢占先机	哪些新趋势会有可能影响你，或者能够为你所用？
	长期用户以及多次访问的用户需要哪些内容，或对哪些内容抱有兴趣？
	被吸引来的非目标用户需要哪些内容，或对哪些内容抱有兴趣？

8.3　本章综述

要判断你在通往影响力的征程上是否取得了进步，就需要评估你的网页内容是否实现了预期目标。通过对数据的分析评估，寻找所需的信息。要发挥数据的最大作用，首先应认真思考你需要解答哪些问题。一旦有了准确清晰的认知，就能够选择正确的评估方法来解答它们。在第 9 章中，我们将更深入地学习如何进行评估。

关注图灵教育　关注图灵社区

iTuring.cn

电子书　　　　　在线出版
《码农》杂志　　图灵访谈

……



官方账号：@图灵教育 @图灵社区 @图灵新知

市场合作：@图灵袁野 @图灵刘紫凤

写作本版书：@图灵小花 @陈冰_图书出版人

翻译英文书：@李松峰 @朱巍ituring @楼伟珊

翻译日文书或文章：@图灵乐馨

翻译韩文书：@图灵陈曦

电子书合作：@hi_jeanne

图灵访谈/《码农》杂志：@李盼ituring





图灵教育

微信号

turingbooks



图灵访谈

微信号

ituring_interview

读者QQ群：218139230

加入我们：@王子是好人

欢迎加入

图灵社区

电子书发售平台

电子出版的时代已经来临，在许多出版界同行还在犹豫彷徨的时候，图灵社区已经采取实际行动拥抱这个出版业巨变。相比纸质书，电子书具有许多明显的优势。它不仅发布快，更新容易，而且尽可能采用了彩色图片（即使有的书纸质版是黑白印刷的）。读者还可以方便地进行搜索、剪贴、复制和打印。

图灵社区进一步把传统出版流程与电子出版业务紧密结合，目前已实现作译者网上交稿、编辑网上审稿、按章发布的电子出版模式。这种新的出版模式，我们称之为“敏捷出版”，它可以让读者以较快的速度了解到国外最新技术图书的内容，弥补以往翻译版技术书“出版即过时”的缺憾。同时，敏捷出版使得作、译、编、读的交流更为方便，可以提前消灭书稿中的错误，最大程度地保证图书出版的质量。

开放出版平台

图灵社区向读者开放在线写作功能，协助你实现自出版的梦想。你可以联合二三好友共同创作一部技术参考书，以免费或收费的形式提供给读者，这极大地降低了出版的门槛。成熟的书稿，有机会入选出版计划，同时出版纸质书。

图灵社区引进出版的外文图书，都将在立项后马上在社区公布。如果有意翻译哪本图书，欢迎来社区申请。只要通过试译的考验，即可签约成为图灵的译者。当然，要想成功地完成一本书的翻译工作，是需要有坚强的毅力的。

读者交流平台

在图灵社区，读者可以十分方便地写作文章、提交勘误、发表评论，以各种方式与作译者、编辑人员和其他读者进行交流互动。提交勘误还能够获赠社区银子。欢迎大家积极参与社区开展的访谈、审读、评选等多种活动，赢取银子，可以换书哦！